lax889889.com 299520.xyz

Harvard Business Review
哈佛商业评论

智联招聘 zhaopin.com

04 中国当前人力资源情况概述
20 现实中的职场是什么状态?
26 HR在职场中应起到什么样的作用?
30 职场人害怕被人工智能取代吗?
44 “人才经济”时代如何发掘人口技能红利?

共迎人力资本新生态
——新中国人才报告

liaohan.net nblax520.com

VISIT…

lax889889.com 299520.xyz

Harvard Business Review

共迎人力资本新生态
——新中国人才报告

世间万物，人最宝贵。值此新中国迎来成立七十周年国庆之际，《哈佛商业评论》中文版联合智联招聘特别推出本报告，就中国当前的人力资源（及其服务业）的整体情况，新中国成立以来人力资源体制的发展脉络，新人口形势下的中国人力资源开发的挑战等一系列相关话题，分别进行了细致的梳理，并分为“宏观篇”“数据篇”及“访谈篇”三大部分。

宏观篇 02

04 第一部分：
中国当前人力资源情况概述

08 第二部分：
新中国成立以来人力资源体制发展回顾

13 第三部分：
新人口形势下的中国人力资源开发挑战

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

目录

数据篇 18

20 职场变化大趋势之一：
现实中的职场是什么状态？

22 职场变化大趋势之二：
员工的潜力得到充分释放了吗？

24 职场变化大趋势之三：
职场中对于卓越人才是什么态度？

26 职场变化大趋势之四：
HR在职场中应起到什么样的作用？

28 职场变化大趋势之五：
人工智能正在职场中起到什么样的作用？

30 职场变化大趋势之六：
职场人害怕被人工智能取代吗？

访谈篇 34

36 报告访谈一：
中国人力资源行业的使命
——北大汇丰商学院创新创业中心主任陈玮教授

44 报告访谈二：
“人才经济”时代如何发掘人口技能红利？
——智联招聘CEO郭盛

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

宏观篇

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

导语

中国是世界上人口最多的发展中国家。接近 14 亿的总人口数字，意味着中国拥有巨大的人力资源储量，是一个人力资源大国。

在此基础上，自新中国成立——特别是自 20 世纪 70 年代末改革开放以来，中国始终坚持了“以人为本”的人力资源开发理念，积极贯彻“尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造”的方针，制定了一系列旨在更好的解决就业问题和发展教育、科技、文化、卫生、社会保障事业的措施，为实现人的全面发展创造了良好的环境和条件；此外，中国亦通过逐步建立并完善起有效开发人力资源的一系列体制与机制，为国家的现代化建设提供了源源不断的人力及智力支撑。

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

第一部分：

中国当前人力资源情况概述

一、人力资源基本情况

人口数量众多、劳动力资源丰富是中国的基本国情。多年来，中国亦在通过采取一系列积极有效的措施，大力加强人力资源的开发利用与培育，这使得中国人力资源的规模不断扩大、质量亦不断得到提升。

通过综合中国国家统计局近年来《国民经济和社会发展统计公报》及中国人力资源和社会保障部近年来《人力资源和社会保障事业发展统计公报》等一系列相关权威数据，本报告认为可以反映出以下一系列中国人力资源的整体性状况：

（一）就人口总数而言：截至 2018 年末，全国大陆总人口 139538 万人，比上年末增加 530 万人，其中城镇常住人口 83137 万人，占总人口比重（常住人口城镇化率）为 59.58%，比上年末提高 1.06 个百分点。户籍人口城镇化率为 43.37%，比上年末提高 1.02 个百分点。全年出生人口 1523 万人，出生率为 10.94‰；死亡人口 993 万人，死亡率为 7.13‰；自然增长率为 3.81‰。

（二）就三产就业情况及收入情况而言：截至 2018 年末，全国就业人员 77586 万人，其中城镇就业人员 43419 万人。全国就业人员中，第一产业就业人员占 26.1%；第二产业就业人员占 27.6%；第三产业就业人员占 46.3%。全年城镇新增就业 1361 万人，比上年增加 10 万人。年末全国城镇调查失业率为 4.9%，比上年末下降 0.1 个百分点；城镇登记失业率为 3.8%，同比下降 0.1 个百分点。

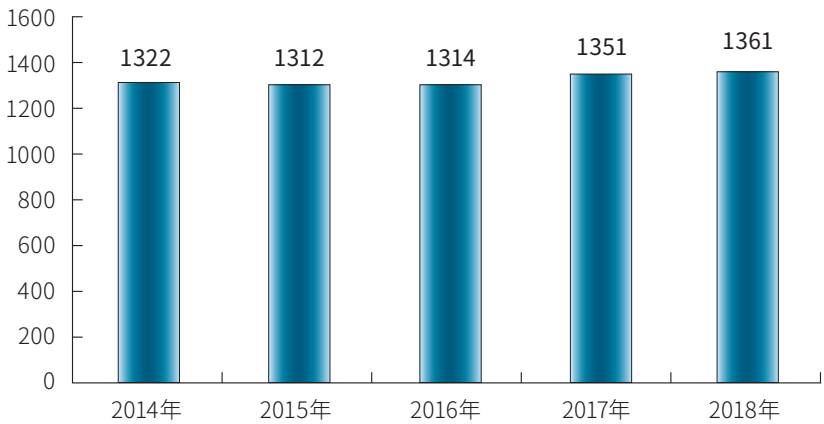
同期全年全国居民人均可支配收入 28228 元，比上年增长 8.7%，扣除价格因素，实际增长 6.5%。全国居民人均可支配收入中位数 24336 元，增长 8.6%。按全国居民五等份收入分组，低收入组人均可支配收入 6440 元，中间偏下收入组人均可支配收入 14361 元，中间收入组人均可支配收入 23189 元，中间偏上收入组人均可支配收入 36471 元，高收入组人均可支配收入 70640 元。

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

（三）就教育情况而言：截至 2018 年末，全国全年研究生教育招生 85.8 万人，在学研究生 273.1 万人，毕业生 60.4 万人。普通本专科招生 791.0 万人，在校生 2831.0 万人，毕业生 753.3 万人。中等职业教育招生 557.0 万人，在校生 1555.2 万人，毕业生 487.3 万人。普通高中招生 792.7 万人，在校生 2375.4 万人，毕业生 779.2 万人。初中招生 1602.6 万人，在校生 4652.6 万人，毕业生 1367.8 万人。截至 2018 年末，全国累计共有 2913 万人取得各类专业技术人员资格证书。全国共有技工院校 2379 所、职业技能鉴定机构 8912 个。2018 年，各类留学回国人员总数为 51.94 万人（自改革开放至 2018 年底，累计有 365.14 万人选择在完成学业后回国发展）。

图表1：2014-2018年城镇新增就业人数（单位：万人）



数据来源：中国人力资源和社会保障部《2018年度人力资源和社会保障事业发展统计公报》

二、人力资源服务行业发展情况

在本报告中，对人力资源服务行业的定义为：通过为人才和用人单位提供相关服务，从而促进人力资源的有效开发与优化配置的服务行业。也正是部分因为中国人力资源服务业的快速健康发展，为用人单位和求职者提供了高效优质的人力资源服务，为中国经济高质量发展提供了有力的人力资源服务支撑。

（一）整体而言，据中国人力资源和社会保障部《2018 年度人力资源和社会保障事业发展统计公报》数据显示：2018 年，该行业共为 3669 万家次用人单位提供人力资源服务，帮助 2.28 亿人次劳动者实现就业、择业和流动服务。

另据 2019 年 5 月该部公布的《2018 年人力资源服务业统计情况》：截至 2018 年底，全国共有各类人力资源服务机构 3.57 万家，同比增长 18.37%；行业从业人员 64.14 万人，同比增长 9.89%；全年营业总收入 1.77 万亿元，同比增长 22.69%；各类人力资源服务机构共设立固定招聘（交流）场所 3.19 万个，同比增长 48.51%；建立人力资源市场网站 1.33 万个，同比增长 10.61%。2018 年，全国各类人力资源服务机构举办现场招聘会（交流会）23.48 万场，同比增长 5.29%；现场招聘会提供岗位招聘信息 1.14 亿条，同比增长 9.37%；各类人力资源服务机构通过网络发布岗位招聘信息 3.60 亿条，同比增长 16.84%；通过网络发布求职信息 7.29 亿条，同比增长 16.29%。

总结上述一系列数据可见，近年来中国的人

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

力资源市场和人力资源服务业发展正在呈现出四大特点：机构数量进一步增长、行业规模进一步扩大、高端业态快速发展、人力资源市场配置能力进一步提升。事实上，经过近几十年来的不断发展，中国已经形成了多层次、多元化的人力资源服务行业体系。人力资源服务行业提供的服务内容，也已经从简单的职业介绍、档案管理等变化并延伸成为一条较为完整的产业链，包括求职招聘、人事代理、职业培训、人才评测、服务外包等一系列业务，全行业的营收也因此连续数年保持了 20% 左右的增长速度。

当然，与中国经济社会发展对人力资源服务业的总体性要求相比，以及与具有世界先进水平的一系列服务模式相比，还有一定差距。因此，采取有效措施，推动人力资源服务业的进一步发展，仍显得十分必要且迫切。

（二）对行业进行细分并总结近年来的一系列行业发展状况及相关统计数据，值得突出提及的一个重要趋势是：中国目前的现场招聘会总体保持了基本稳定的态势，而网络招聘则保持了高速发展的状态。

分析这一趋势的部分原因可见：随着科学技术的飞速发展，互联网及移动互联网技术及服务正在不断被广泛应用于各个行业。而以互联网及移动互联网为基础进行运作的网络招聘模式，因为具有成本低、针对性及时效性强、覆盖面广阔且灵活等一系列独特的优点，也正在受到用人单位及企业的认可。

当然，成绩并非一蹴而就：1999 年至 2004 年，中国的网络招聘还处在发展的初级阶段，主要是报纸招聘、现场招聘会的补充，最多可称作一个信息发布平台。据此一阶段的相关统计显示：招聘市场 2003 年的市场容量比 2002 年增长近 9%，2004 年网络招聘占整个招聘市场容量的 13.2%，还远低于报纸和现场招聘会的市场份额；2005 年，随着资本市场投资活跃等一系列相关因素的推动，互联网在中国加速普及。而与之相关的网络应用技术的发展，则使得网络招聘的发展速度亦开始明显加快。有相关统计显示：2005 年网络招聘占整个招聘市场的占比超过 20%，2006 年占比达到 33%。从网站数量上看，中国曾经有上千家招聘网站。而随着竞争的不断加剧，网络招聘人才网站开始逐步进入专业化及集约化程度大大提高、头部企业市场规模不断扩大的发展进程。而对于求职者而言，他们大多会利用多个网络招聘平台来提高自己的求职成功率；不仅如此，网络招聘平台所提供的企业信息的真实程度，则是求职者最为在意的因素。

十余年后，据中国人力资源和社会保障部相关数据显示：2017 年网络招聘岗位和求职信息发布量仍保持了较快速度的增长。2017 年全国各类人力资源服务机构通过网络发布岗位招聘信息首次突破 3 亿条（约 3.08 亿条），比 2016 年增长 8.0%；发布求职信息首次突破 6 亿条（约 6.27 亿条），比 2016 年增长 5.8%。

另据 Analysys 数据显示：2017 至 2018 年，中国互联网招聘市场规模各季度同比增速均维持在 20% 以上；2019 年第一季度，中国互联网招聘市场规模为 25.2 亿元，同比增长 9.7%；另据 iiMedia Research（艾媒咨询）数据显示：用户规模方面，2018 年，中国互联网招聘用户规模约为 1.92 亿，同比增长 15.0%；预计 2019 年互联

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

网招聘用户规模将超过 2 亿，到 2020 年用户规模达到 2.38 亿。

（三）展望未来，据中国人力资源和社会保障部 2017 年时公布的《人力资源服务业发展行动计划》：到 2020 年，中国将基本建立专业化、信息化、产业化、国际化的人力资源服务体系。产业规模达到 2 万亿元。培育形成 100 家左右在全国具有示范引领作用的行业领军企业。人力资源服务行业结构更加合理，服务主体进一步多元化，服务业态更加丰富，产品附加值显著提高，各类业态协调发展。不断提高从业人员专业化、职业化水平。培养行业领军人才，加大行业高层次人才培养和引进力度。到 2020 年行业从业人员达到 60 万，领军人才达到 1 万名左右。

在此基础上，本报告则认为：以互联网招聘平台为代表的人力资源服务行业亦将进一步趋向于专业化、数据化、精细化，并逐年向人力资源服务行业的产业链上下游进行延伸。其盈利模式将逐渐由原先的 B 端向 C 端拓展，AI（人工智能）及大数据分析能力将在其中起到越来越重要的作用。而为了落实“互联网 +”发展战略要求，中国也已提出了将继续推动人力资源服务和互联网的深度融合，积极运用大数据、云计算、移动互联网、人工智能等新技术，促进人力资源服务业创新发展、融合发展。加强人力资源服务信息化建设，构建人力资源信息库，实现数据互联互通，信息共享。支持人力资源服务企业运用互联网技术探索开展与金融、教育、医疗等行业的跨界服务模式。推进人力资源服务业信息化基础设施建设，健全信息安全保护制度。这一系列新政策，均将成为人力资源服务行业——尤其是网络招聘行业发展的新动能。

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

第二部分：

新中国成立以来人力资源体制发展回顾

为更加充分反映中国人力资源的整体性状况，本报告在此部分就中国人力资源体系的建设与发展历史进行概括性回溯：在长达数千年的历史发展过程中(1840年之前),中国并没有所谓“人力资源”管理的概念，而只对官吏进行管理；在中国历史发展进入近现代（1840年至1949年之前）阶段后，虽在其后期曾有过对于官吏制度的变革，以及建立人事管理制度的尝试，但最终并未成功、仍然存在很多缺陷。

因此，真正现代意义上的“人力资源”管理体系——通过市场配置人力资源，尊重劳动者的自主择业权，努力培育和发展人力资源服务业市场是随着社会主义市场经济体制在中国逐步确立的同时，才逐渐建立并发展起来的。在综合吸收学术研究界各类成果及多位专家指导意见的基础上，本报告将这一建立及发展的过程，综合划分为如下几个阶段：

一、1949年至1978年：孕育期

自1949年10月新中国成立之后，为对国家的各个方面进行有效的管理，中国开始建立起一系列的管理体制。其中就包括人事管理体制、劳动人事机构等，具备“统包统配”的人才资源计划、固定的用工制度，以及国家统一的工资管理体制等特点。亦有人力资源相关行业学者曾对此一阶段进行过考证：中国最早出现“人力资源”概念的文献，是毛泽东同志在1956年时为《中国农村社会主义高潮》这篇文章所写的一段按语，其中有这样一句话：“中国的妇女是一种伟大的人力资源，必须发掘这种资源，为建设一个社会主义中国而奋斗。”

事实上，就当时中国对人力资源这个概念的理解程度而言,其实并不如以后那么深刻和丰富。现代意义上的“人力资源”和“人力资源管理”等相关概念，实际上是中国自改革开放之后才从一系列市场经济国家所引进的。在此之前，中国

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

只有“劳动力资源”的概念。而这也使得中国在进入市场经济发展阶段之后，面对人这种最为活跃也最难管理的资源，在一定时期内都显得相对有些茫然不知所措。

因此，新中国成立之后的人力资源体制发展过程可以进一步划分为两个阶段，即改革开放之前及改革开放之后。

二、1978年至1992年：萌芽期

1978 年底，中共中央十一届三中全会确立了改革开放的路线。中国的企业管理尤其是对人的管理，也随之进入一个从计划经济向市场经济变革的过程。中国的人事管理制度亦逐渐过渡到以经济建设为中心,并逐渐由“人事管理”向“人力资源管理”进行调整。这一系列变化，均为人力资源行业在中国从无到有，从稚嫩到逐渐走向相对成熟奠定了基础。

在此阶段，为了加快建设社会主义，中国面临的一个很重要的问题，就是人才紧缺。因此，与人力资源发展密切相关的科学与教育行业也在进行着加速调整：1978 年 3 月 18 日至 31 日，全国科学技术大会在北京召开。邓小平同志在讲话中提出了“科学技术是生产力”、“知识分子是工人阶级的一部分”的著名论断。以此为转折点，中国的人才工作开始进入恢复期。在这一阶段，有两个关键性的转折点：一是 1979 年底到 1980 年初，中国开始恢复留学工作；二是自 1980 年开始，中国逐步发布职称规定，职称开始与薪酬挂钩，原有的“大锅饭”体系逐渐被打破。

在此阶段，作为人力资源服务行业的萌芽，从 20 世纪 70 年代末开始，中国的劳动人事部门开始创立并组织劳动服务公司，解决待业人员就业问题，并逐步演进为就业服务机构 :1979 年，第一家人力资源服务公司成立，标志着市场化的人力资源服务开始出现。1983 年，沈阳市人才服务公司成立。1984 年，当时的劳动人事部成立全国人才交流咨询中心，之后各地纷纷建立类似的人力资源服务机构。1987 年，浙江温州出现第一家民营人才职业介绍机构。1990 年，国务院制定下发《劳动就业服务企业管理规定》，劳动部和人事部分别下发了《职业介绍暂行规定》和《关于加强人才招聘管理工作的通知》。

三、1992年至2000年：形成期

1993 年 11 月，中共中央十四届三中全会通过《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，首次明确提出了劳动力市场的概念。人事部门也提出了将适应计划经济的人事管理体制调整到与社会主义市场经济相配套的人事管理体制上来、将传统人事管理调整到整体性人才资源开发上来的人事工作“两个调整”思路，确立了对人才资源进行市场化配置的方向。

在此之前的 1992 年 1 月 18 日至 2 月 21 日，邓小平同志曾到南方视察。其在发表讲话时已经明确指出：“中国的事情能不能办好，社会主义和改革开放能不能坚持，经济能不能快一点发展起来，国家能不能长治久安，从一定意义上说，关键在人。”(《邓小平文选》第 3 卷,人民出版社，1993 年版，第 380 页)。

值得提及的是：中国确立建设社会主义市场经济目标之初，国家对大学生分配的指令性计划依然存在——即大学必须根据国家制定的用人计划，将相关专业的毕业生分配到全国各地的指定单位中去。在此之后开始向用人单位和大学生之

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

间进行双向选择转变。随着社会主义市场经济体制得到正式确立，转变的趋势逐渐明朗化了：1993 年 2 月 13 日，中共中央、国务院颁布《中国教育改革和发展纲要》指出：“毕业生就业体制改革的目标是在国家政策指导下多数学生在一定范围内自主择业。”这意味着中国的用人体制发生了很大变化，大学生包分配的时代过去了，改变了过去那种“统包统分”和“包当干部”的计划体制下的就业模式。不仅如此，同样是在 1993 年时，中国人民大学将原来的“人事管理”专业改名为“人力资源管理”专业。这是中国高校中第一个以“人力资源管理”命名的本科专业，标志着人力资源管理作为一个新的学科在中国的正式出现和确立（但当时很多考生家长以为这个专业的毕业生将来要去从事人口和计划生育工作，因此当年的第一志愿学生并没有招满）。

随着高校毕业生开始实行“双向选择”、“自主择业”的模式进行就业，与之相对应的，则是中国教育体制进行了一系列改革，以及在随后几年当中逐步开始的高校扩招；而随着教育及大学生就业方式的不断变化，以及市场竞争形势变得日趋激烈，中国的企业劳动人事管理制度，也逐步开始实现市场化的转轨变型。作为用人单位的企业，开始逐渐认识到人是企业的宝贵资源，也是企业竞争的优势来源，人力资源管理的热度亦逐渐升温；不仅如此，在中国国内的 MBA 及 EMBA 相关项目中，实际上已经开始将人力资源管理列为重要的核心课程之一，这也进一步提升了企业及其管理者对人力资源行业的关注度。

就根本原因而言，这一阶段中国人力资源体制转型的速度之所以加快，与中国企业开始真正面对竞争有关。在此之前，中国企业对人力资源的管理方式仍不可避免的具有一定程度的历史局限性，比如将人仅仅看作是一种简单的劳动力资源，重视程度不够。但随着社会经济结构的不断转型，原有计划经济体制之下的一系列激励手段对人才开始失去激励作用。如何建立新的激励系统，对人力资源进行管理和提供服务，满足人才们的各类合理需求并使之发挥更大的效用，是中国人力资源管理行业至今仍在解答的一个核心命题之一。

就发展程度而言，在这一阶段当中，中国人力资源行业的发展也为后来的持续进步打下了一系列的坚实基础，比如普及了人力资源及管理的相关概念，比如引进了一些基本的管理工具和技术（平衡记分卡，KPI 绩效考核，胜任能力模型等），以及在此基础上开始不断提升的人力资源管理人员的专业化水平。

四、2001年至2007年：发展期

2001 年 12 月，中国正式加入世界贸易组织（WTO）。以此为标志，中国的人力资源行业也开始了加速变革，并经历了“从局部创新到整体性制度安排、从推动人力资源服务发展到促进市场体系形成、从政策引导市场管理到依法监管”等一系列过程。市场化、规范化和国际化是这一阶段的几个关键词。各级各类组织都开始重视人员的招聘和选拔工作，而企业的人员招聘和选拔，也逐渐向制度化和科学化发展。

就此一阶段的人力资源服务行业而言，2007 年 3 月时，国务院印发《关于加快发展服务业的若干意见》，首次将人才服务业作为服务业中的一个重要门类；同年 8 月，《就业促进法》首次在国家法律层面明确提出“人力资源市场”的概念。这一系列政策措施的推出，使得非市场性的直接管理减少，产业引导、环境营造职能加强，各类人力资源服务新业态也因此迅速崛起，并呈现出向纵深发展、综合服务向一体化发展的特征。

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

五、2008年至今：规范期

2008 年元旦开始实行的《中华人民共和国劳动合同法》，是这一阶段开始的标志。在此之前的 20 世纪 80 年代中期，中国开始试行劳动合同制度，到 90 年代，《中华人民共和国劳动法》正式确立了劳动合同制度。《中华人民共和国劳动合同法》及此后出台的《中华人民共和国劳动合同法实施条例》，则进一步完善了劳动合同制度，明确用人单位和劳动者的权利和义务，对劳动合同的订立、履行、变更、解除或者终止以及相应的法律责任作出了明确规定，同时针对劳动用工形式多样化的发展趋势，对劳务派遣和非全日制用工等行为专门进行了规范。

以此为标志，中国一系列相关政策及法规开始不断颁布并实施，加速助推了中国人力资源管理的法制化和规范化的进程：

2012 年 12 月，《服务业发展“十二五”规划》首次提出建设人力资源服务体系。2013 年，《关于加快推进人力资源市场整合的意见》首次在全国范围内对建立统一规范的人力资源市场进行正式部署。2014 年 12 月，《关于加快发展人力资源服务业的意见》，首次对加快发展人力资源服务业进行全面部署。2017 年 1 月，《“十三五”促进就业规划》提出要培育人力资源服务产业园，实施“互联网 + 人力资源服务”行动。2017 年 6 月，《服务业创新发展大纲（2017—2025 年）》提出鼓励发展专业化、国际化人力资源服务机构。2017 年 9 月，《人力资源服务业发展行动计划》，对今后一段时期人力资源服务业发展进行谋划和安排。2018 年 6 月，国务院颁布实施《人力资源市场暂行条例》，是中国人力资源要素市场领域第一部行政法规，从立法层面明确了国家提高人力资源服务业发展水平的法定职责，为人力资源服务业发展营造了良好的市场环境。

就这一仍在进行中的阶段的正面意义而言，

图表2：近年来人力资源行业相关政策梳理

时间	政策	核心要点
2018年	《人力资源市场暂行条例》	是中国人力资源要素市场领域第一部行政法规
2017年	《“十三五”促进就业规划》	到2020年，就业规模稳步扩大，就业质量进一步提升；创业环境显著改善，带动就业能力持续增强；人力资源结构不断优化，劳动者就业创业能力明显提高
2016年	《人力资源和社会保障法治建设实施纲要（2016-2020年）》	到2020年，人力资源和社会保障法律制度体系基本完备，各项职能依法全面履行，行政决策科学民主合法，人力资源和社会保障法律法规规章严格公正实施，行政权力规范透明运行，公民、法人和其他组织的合法权益切实有效保障，工作人员特别是领导干部法治思维和依法行政能力明显提高
2015年	《关于加快发展人力资源服务业的意见》	作为首部全国性行业发展的政策文件，既全面贯彻国家关于促进服务业发展的总体战略部署，又针对人力资源服务业自身特点，提出了更具操作性、实效性的措施
2012年	《服务业发展“十二五”规划》	对人力资源服务业的发展模式和路径做了详细的设计
2010年	《中国的人力资源状况》	新中国成立以来中国政府第一本专门阐述人力资源状况和政策的白皮书
2007年	《关于加快服务业的若干意见》	此文件首次将人力资源服务业写入国务院文件，相应扶持政策陆续出台

资料来源：《哈佛商业评论》中文版据公开资料收集整理

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

规范化会不断纠正以往因人、因企业的不同而有所差异的管理范式，通过管理科学化水平的提升降低主观随意性，提升了人力资源行业整体的专业性和职业性，也因此加速了中国人力资源管理与国际水平接轨的速度。

六、本节结语

将以上中国改革开放之后人力资源体系各个阶段进行综合，就本报告所着重关注的中国企业改革与人力资源发展的关系这一角度而言：这一时期 40 年的改革与发展过程，可以被理解为是围绕就业、工资以及社会保障制度等内容来展开的。从改革之初恢复奖金制度，到后来实施岗位技能工资制、谈判工资制；从早期为打破“大锅饭”而实施的“破三铁”、优化劳动组合，到后来的下岗分流、减员增效，到最近几年的股份制改造以及随之发生的企业内部各项人力资源管理体制变革，再到最新的灵活就业和合伙人制度。很多企业在人力资源管理方面进行了诸多探索和创新，并逐渐开始尝试将人力资源管理融入企业的经营和战略执行，使其真正成为企业经营管理实践的一个有机组成部分。这一方面使得中国本土一系列注重管理的著名企业在人力资源管理水平和理念方面与西方很多企业并没有本质性的差异，另一方面，中国的人力资源行业也在诞生一系列本土化的理念和新的模式。

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

第三部分：

新人口形势下的中国人力资源开发挑战

在对过去 70 年的发展历史及当前概况分别进行梳理及总括后，本报告认为：中国的人力资源体系发展已达到较高水平，对人力资源的开发及管理也找到了一系列符合国情的独特路径。但必须指出的是：中国未来仍面临人力资源发展与经济社会发展的需求如何持续衔接、人力资源开发及管理体系如何赶超世界先进水平等一系列挑战。

正因如此：一方面，继续坚持科学发展、以人为本的理念，进一步完善并理顺相关的体制与机制，加大人力资本投资，不断提高人才的创新能力，仍是中国未来人力资源发展的重要任务，亦是中国从人力资源大国加速向人力资源强国转化的必然选择；另一方面，人口红利是改革开放以来支撑中国经济增长的重要力量。而随着一系列相关政策的长期落实，中国人口的自然增长率下滑已持续了相当长的一段时期。自 2010 年起，老龄化问题日益凸显，劳动人口占总人口比率也已开始回落，人口红利消失所带来的劳动力成本上涨等一系列问题正在日益突出。在这样的形势下，如何找到更多的有效措施持续开发人口资源的新红利，将构成中国人力资源开发与管理体制的核心考验之一。

一、中国的新人口形势

总结全球经济史经验可以得出的一个基本结论，就是除了自然资源外，支撑经济增长的动力，往往离不开人力资本、科技创新以及产权保护这三个要素。尤其是人力资本的增长对于经济的助推，效果普遍较为明显。实际上，在学界解释中国过去 40 年来的经济增长的一系列分析框架当中，劳动力供给充足带来的一系列人口红利也被普遍认为是重要原因之一。

通过分析相关数据，我们则可以看到：中国形成潜在人口红利的时期与改革开放的时期存在较高的重合度。15 至 59 岁的劳动年龄人口数量增长最快的时期，始于 20 世纪 70 年代末、80

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

年代初，一直持续到 2010 年；与此同时，非劳动年龄人口（15 岁以下和 60 岁以上人口）的数量增长并不快。而也正好是中国人口变得越来越有生产性、人口抚养比越来越低的期间，中国的改革开放进入推进阶段。

然而，中国曾经看似源源不断的人口资本数量红利，已经迎来了减速供应的节点。中国国家统计局数据显示：2010 年以后，中国 15-64 岁的劳动人口持续减少，人口红利拐点出现。2015 年前后，中国人口总量增速开始下行，目前人口自然增长率已经下降至 5% 以下。虽然在 2025 年以前，25-44 岁人口的总量依然可以稳定在 4 亿左右，但人口红利的消失正在成为一个趋势。而相关学术界在数年前基本达成的共识则是：从 2011 年前后开始，中国人口结构已迎来拐点，劳动力人口比例开始下降，老龄人口占比加速上升。未来 10 年，计划生育对人口结构的冲击将加速显现，老龄化趋势将愈发明显，劳动力人口占比将降至 70% 以下。

在人口年龄结构变动中，劳动年龄人口变动，是比较敏感也是首先应当引起关注的问题。中国进入后人口转变阶段之后，劳动年龄人口呈现倒 U 型曲线变动。按照《中国统计年鉴 2013》相关数据显示：2010 年中国 15-64 岁占比已达到 74.5% 的峰值。绝对数量上，2012 年达到 10.04 亿峰值。未来将呈现逐步缓慢减少趋势，2050 年减少至 8.58 亿左右。

对于如何认知中国人口红利即将或者已经迎来的“后黄金时代”，目前中国学界和社会各界存在着断崖式的“消失论”，以及相对缓慢的“衰减论”两种主要观点：

前者以人口抚养比和劳动年龄人口占比作为界定的标准。抚养比下降到最低点、劳动年龄人口占比上升到峰值的过程，即为能提供人口红利的黄金时代。按照如是标准来看，2010 年就是一个节点，越过之后，中国的人口红利消失。这意味着中国至少会从三个方面拉低潜在增速：首先是拉低储蓄率。因为无论从传统的经济增长理论还是从现实的国际经验来看，储蓄率与经济增速都有着显著的正相关关系；其次是会继续抬高国内的劳动力成本，中国丧失在劳动力成本上的比较优势；未来的世界工厂将向东南亚、金砖四国的其他三国、拉美、非洲国家转移；最后，从国际经验来看，人口拐点还往往意味着房价拐点。

但过去数年的现实发展证明，相对乐观的衰减论的解释力可能会相对较强：中国的人口抚养比开始上升，在未来的十几年时间当中，从数量上说，中国仍然属于世界上抚养和赡养负担比较低的经济体，社会负担比较轻，劳动年龄人口占比依然比较高，劳动力供给总体上比较丰富。这一趋势将延续到 2030 年前后，红利才将减少到为零。

与此同时，中国的人口数量红利慢慢消失，人口质量红利则渐渐出现，中国也逐渐由低技能劳动力相对充裕的经济体，演变为高技能劳动力相对充裕的经济体。事实上，澳大利亚经济学家 Ross Garnaut 此前也曾建议称，不妨把刘易斯转折点看做一个转折区间。毕竟经济发展是一个十分漫长的过程，即使是一个点，也大可以作为较长时期中的一个区间。这一判断，基本符合同属东亚地区的日韩等国的经验——人口“黄金时代”前后两个时期各占 20 年左右。前期人口红利不断增长，对社会经济发展起到很大的助推作用；后期红利不断减少，但在相当长时间内依然

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

存在，其作用也不可小觑。

因为计划生育等相关政策的影响，这可能将堪称为中国人力资本“最后的红利”空间。采取何种路径对其进行发掘以便帮助中国应对经济下滑的挑战，已成为关键之中的关键。究其核心，将是数量变动之外，人力资源及人力资本如何加快积累、质量如何提升。这不仅对中国的经济增长起着重要作用，还能够抵消中国全要素增长率可能的不良表现。因此，在中国面临人口红利消失，传统经济增长模式日益面临挑战的当下，尽最大努力加快人力资本积累，也将成为保持经济长期可持续增长的一项关键之举。

二、人力资本开发的新趋势

为应对上述一系列变化所将带来的老龄化及劳动力总数不足等挑战，中国近年来已针对性的调整了人口生育政策，并在就业制度、户籍制度等层面作出一系列相关调整，目的均是希望建立更加持续亦更有效率的人力资源配置市场。

而对于人力资源服务体系而言，则在数年前便开始感到了上述人口结构变化对劳动力市场的影响：在此之前，是人们找工作难，此后则是工作找人难，供需之间开始“失衡”。随着求职者增长率的持续下降，也将迫使人力资源行业面临着一个新趋势：固有用工矛盾的激化。企业无法再依靠低工资、高强度、长时间的用工模式推动利润增长。

从中短期来看，中国的就业仍然会处于相对稳定的状态，但这种稳定很大一部分将来自于劳动人口的不断减少。长期来看，这种减少的趋势是往下走的，这其实敲响了警钟：过去很长一段时期内，人才曾被打上“人员成本”的标签。而今后人才则会变成人力资本，对人才进行投资和教育将成为更重要的投入。这也意味着，中国已从人口比较富裕的国家走向对人才素质要求越来越高的国家，这是社会转型的一个必然趋势，也是中国从人力资源走向人力资本、最终走到人才经济重要阶段的必要过程。

本报告认为：资源分配将出现的明显趋势是，倾向于针对人才、更多地流入效益更高的行业，对于人才的争夺也会变得更加激烈；不仅如此，这一趋势也使得中国实施相对更加开放的移

图表3:2018年年末中国人口数及其构成

指标	年末数（万人）	比重（%）
全国总人口	139538	100.0
其中：城镇	83137	59.58
乡村	56401	40.42
其中：男性	71351	51.1
女性	68187	48.9
其中：0-15岁（含不满16周岁）	24860	17.8
16-59岁（含不满60周岁）	89729	64.3
60周岁及以上	24949	17.9
其中：65周岁及以上	16658	11.9

资料来源：中国国家统计局《2018年国民经济和社会发展统计公报》

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

民政策的必要性显得更为迫切。随着更积极的政策施行，来自全球的人才将参与到中国各项建设事业中，成为经济发展的新动力。

具体到劳动力市场的微观层面，本报告则认为将展现出两个大的趋势：

其一，中国的经济动能从依赖人力到智力。在 2006 年，15 到 24 岁的青年劳动力是 1.2 亿，到 2020 年将会下降到 6000 万。随着人力资源越来越少，中国经济必然会转型推动 GDP 继续发展，而驱动力一定会更多来源于通过人才培养、技能提升开发出的技能红利，而不是单纯的人口数量。

其二，随着劳动力市场缩水，企业将会在招聘、员工流失率高、忠诚度降低等一系列领域面临更严峻的挑战。作为职场个体的员工，心态也在发生变化，表现之一就是上班工作已经不再是必需品。在 2013 年的时候，职场上的灵活用工只占到 2.7%，而根据智联招聘《2018 新型雇佣关系趋势调研报告》则显示：78% 受访职场人期待灵活就业，在大部分领域中有人甚至愿意牺牲近 1300 元的工资换取一份完全弹性的工作。传统雇佣关系已经开始加速变革，一份全职工作对职场人来说已不再是生活必需品，越来越多的人愿意参与灵活用工（具体数据详见本报告第二部分）。

人力资源是一个国家长期增长最核心的资源之一。为了适应上述这一系列的转变，中国的人力资源市场仍然需要进行进一步的改革，以此适应中国创新能力与生产效率不断提高对人才资源所提出的新要求。总体而言，中国需要一个更加完善、全国一体化、具有很大灵活性和功能性的人力资源配置市场，才能将人力资源配置好，将年轻的劳动力配置在恰当的产业和恰当的城市，然后再通过一系列手段进行提升，使每个人身上的优势和潜力能够更好更多的发挥出来。

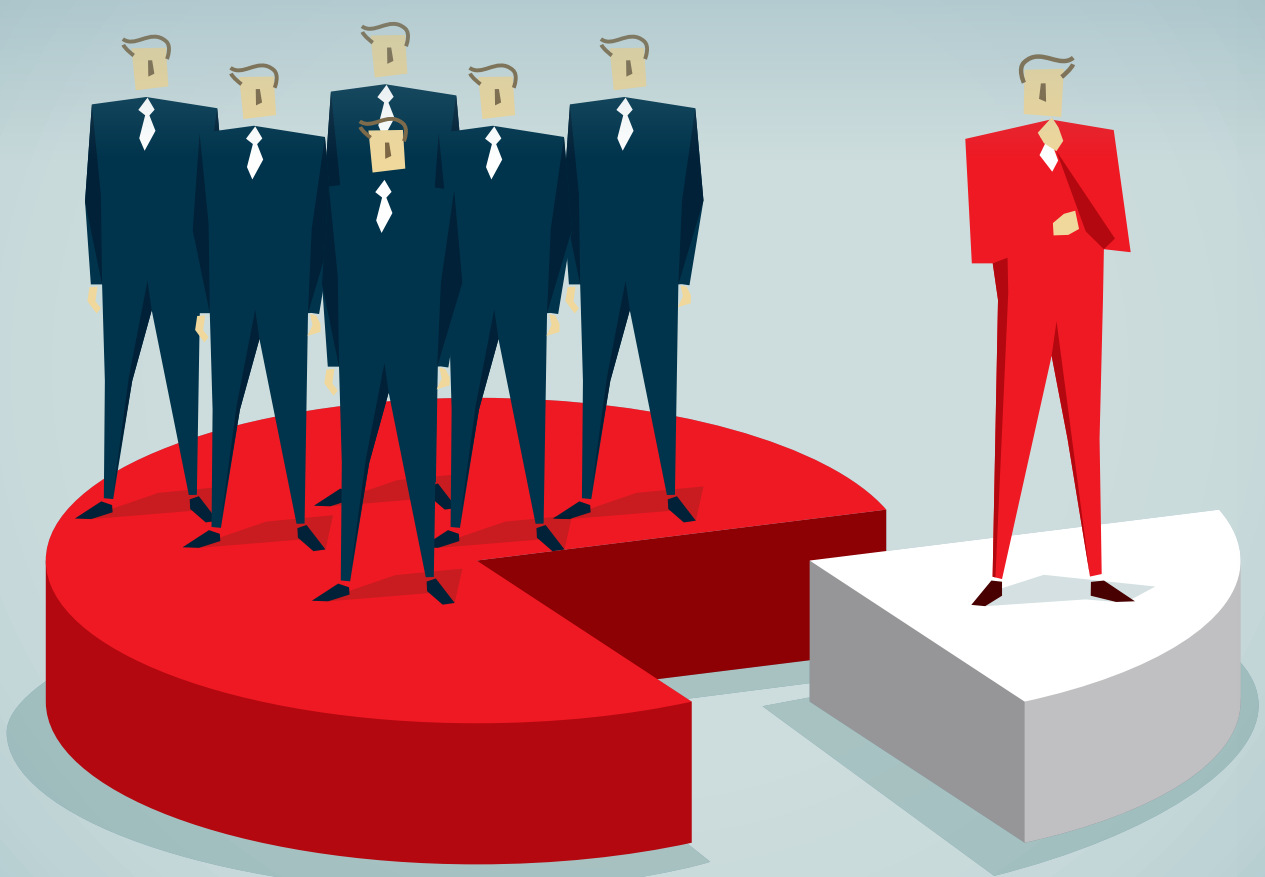
liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

数据篇



liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

导语

行业跳槽周期分析：
全行业稳定性对比

跳槽周期（月）= 离职时间 - 入职时间

随着规范化进程的不断发展，中国人力资源行业整体的专业性和职业性也在不断提升，加快了中国人力资源管理行业与国际先进的理念与范式接轨的速度；与此同时，随着中国人口红利的不断减少，中国经济的动能也在逐渐由单纯依赖人力转变为更多依赖智力。这些因素正在对传统雇佣关系造成影响，也使得企业在招人及用人时亦将面临一系列全新的挑战，进而使得企业的人力资源管理体系亦需加速应变。在本报告宏观部分得出的这两个基本结论基础上，本报告将在此一部分的大数据细分报告中，采用定量的微观方式，反映当下中国人力资源行业当中有关职场现实变化的部分重要内容，范围则既涵盖了雇员自身的选择、态度，也包括了企业对此进行的一系列改革与应对。

数据来源：智联招聘（www.zhaopin.com）

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

职场变化大趋势之一：
现实中的职场是什么状态？

核心理念：

在很多企业中，员工工作超时情况屡见不鲜。管理者在节假日联系员工，快下班时突然安排工作。为了满足上级要求，员工不得不早出晚归，熬夜加班，周末也不得休息，必须全天候盯着电子设备。那些做不到或者不愿及时回应这些要求的员工通常会受到责罚。公司的这种运营方式迫使员工成为社会学家所描述的“理想员工”（ideal worker），即对工作百分百投入，随叫随到。为了成为理想员工，人们必须反复在工作和生活间进行选择和排序。大家有苦难言，更无法讨论其中的挑战，因为尽管人们要为工作付出个人生活和健康的代价已是不争的事实，但仍然有相当多的人认为这是他们和身边的人取得成功的不二法则。这种普遍的执念甚至会令员工拒绝变革，不愿缩短工作时长。因此，员工通常会选择以下三种策略来应对上述情况：接受并遵循高压工作的要求；绕过理想员工的行为规范，避免正面冲突；公开自己的业余生活并坦承不愿为工作放弃一切。

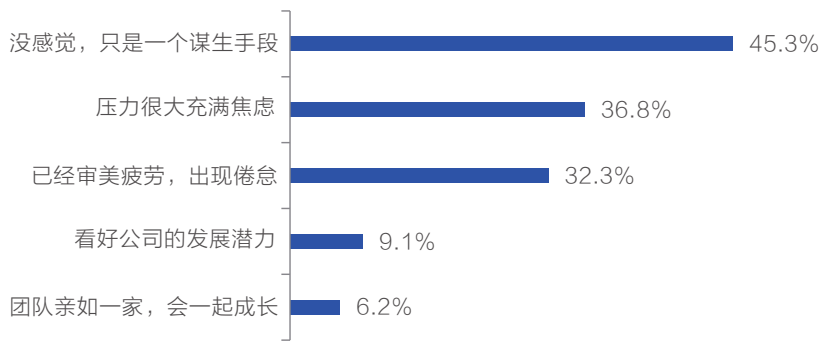
liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

中国职场大数据：

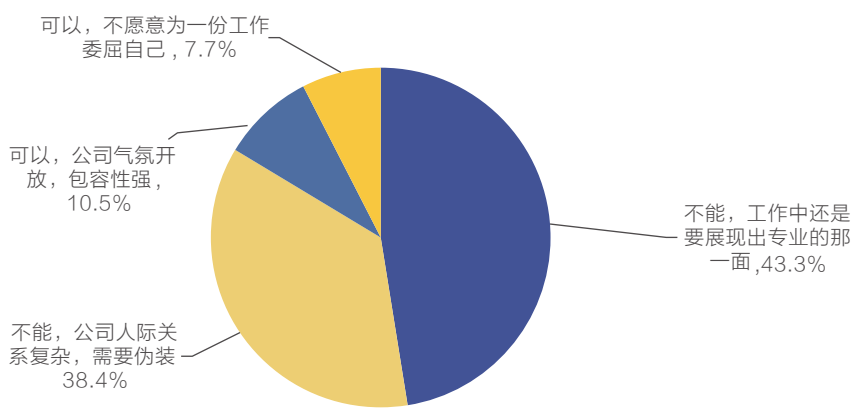
数据来源：智联招聘（www.zhaopin.com）

图表1：目前对公司的感受



数据解析：大部分的员工都缺少激励和动力，这势必影响工作效率和成果。如何调动员工的积极性，触发他们的兴趣、动力，让工作场所变成自我价值实现的平台，是不少中国企业需要思考的内容。

图表2：工作中能否完全做自己



数据解析：调研数据显示，共有 8 成员工认为在工作环境中不能做自己。而观点主要分两派，一派认为放飞自我是不专业的表现，43.3% 的员工表示“工作中还是要展现出专业的那一面”；另一派认为社会套路多，应小心谨慎，38.4% 的员工选择了“公司人际关系复杂，需要伪装”这一选项。

改进指南：

如果员工可以按照自己的意愿划分工作和生活界限，公司也能够从中获益：包括更高的员工参与度、更开放的人际关系和更多成功路径。公司的成功不一定需要员工超乎寻常的付出。通过重视员工的各种身份，奖励工作产出而非工作超时，着手保护员工的个人生活，领导者可以破除组织内部关于理想员工的神话。这样做可以增强员工的复原力、创造力和工作满意度。

管理者可以采用三步法，用以创造出不损害高绩效且含义更丰富的“理想员工”定义。这些改变无须由机构高层推动，在团队层面就可以有效施行：首先，领导们可以通过主动营造非职业身份，避免因盲目接受理想员工信条所带来的职业脆弱性；其次，谨慎奖励加班；第三，保护员工的私生活。

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

职场变化大趋势之二：
员工的潜力得到充分释放了吗？

核心理念：

全球化、人口结构和上升通道这三者中任何一个因素，都会导致未来 10 年极大的人才需求缺口。人才争夺战不可避免，这是大多数组织面临的极为棘手的挑战。然而现实却是：数千年来，我们对人才识别还没有彻底走出初级时代，选拔工作人选的标准先是多与体能相关，然后则是智力、经验和业绩成为标准。20 世纪 80 年代，人才识别的第三个时代刚开始，这一时代的新标准今天依旧盛行——“能力”。随着商海变幻莫测，国际市场对精英人才的争夺越来越激烈，企业及其领导者必须进入识别人才的全新时代。我们对人才的评价标准已转变为潜力。如今的商业环境酷似战场复杂、多变、模糊且充满不确定性——以能力来评估和任免人才显然已经不够。同一个人，目前成功担任某一职务，并不意味着他在新职务上也能成功，因为竞争环境、公司战略、合作对象和团队成员都会发生变化。所以现在问题不是你公司的员工和领导是否具备正确能力，而是他们是否具有学习新能力的潜力。

liaohan.net nblax520.com

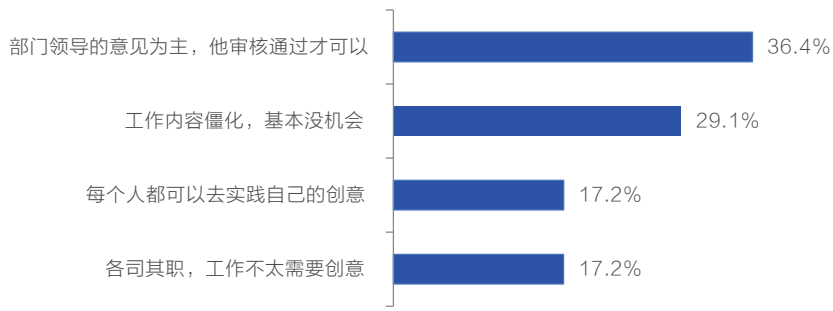
lax889889.com 299520.xyz

中国职场大数据：

数据来源：智联招聘（www.zhaopin.com）

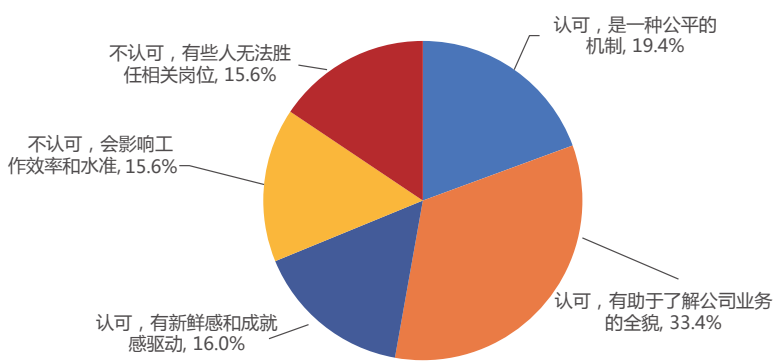
图表3：员工的个人创造是否得到发挥

数据解析：在职场环境中，个人创造潜力的实现，是实现成就感的主要途径，但调研数据显示，只有 17.2% 的员工表示“每个人都可以去实践自己的创意”，可以自由实现价值的并不多。而僵化的工作内容，则容易让员工失去兴趣和成长机会，久而久之，这个岗位上发挥的价值也会渐失。



图表4：员工是否认可轮岗制

数据解析：不管出于公平考量，还是自我驱动及发挥更大潜力的动因，轮岗制度都是值得尝试的工作机制，而想了解公司业务全貌的员工，势必想在当前的岗位上发挥更大的价值，为公司做更多的贡献，对公司抱有积极主动的态度，也是有忠诚度意愿的表现。



改进指南：

如鉴别潜力要比能力困难得多，但并非无法实现。根据研究，可判断出有潜力候选人具备的四种特质为：好奇心（渴望获得新体验、新知识以及别人反馈，以开放心态学习和改进）、洞见（收集并准确理解新信息的能力）、参与（善于运用感情和逻辑进行沟通，能够说服他人并与他人建立联系）、决心（面临挑战或在逆境中受挫时，依旧能为目标不懈努力）。

一旦从外部招聘到或在内部发现真正有潜力的人才，下一步就是留住他们。毕竟竞争对手也在争夺市场上的人才。组织需要提供公道的薪资，最好能比平均水平高些，但也要在四个方面赋予自主权：任务（要做的事）、时间（何时做事）、团队（和谁一起做事），以及技术（如何做事）。最后的任务是为潜力人才提供发展机会，让他们走出自己的舒适地带，发挥潜能。

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

职场变化大趋势之三：
职场中对于卓越人才是什么态度？

核心理念：

有越来越多的企业正在重塑其所在行业的格局，而这些公司有一个更关键的共同点：都拥有卓越的人才战略。卓越人才战略的共同特征是致力支持并提升企业业务战略、适用于从小团队到整个区域的各个组织层级，并为企业增加价值。直线领导者的投入和人力资源管理者的敬业，可在组织内营造出欣欣向荣的氛围，这对专业人才极具吸引力。人才政策应保持连续性，能随时调整，以快速应对实际情况的变化，并适应各地文化差异。只有做好这些，企业才能践行其员工关系理念、落实对员工的承诺，并有效建立信任，提高组织运作透明度。如果绩效评估、晋升和成功的标准足够透明，员工将相信这是一个以能力论英雄的组织。

liaohan.net nblax520.com

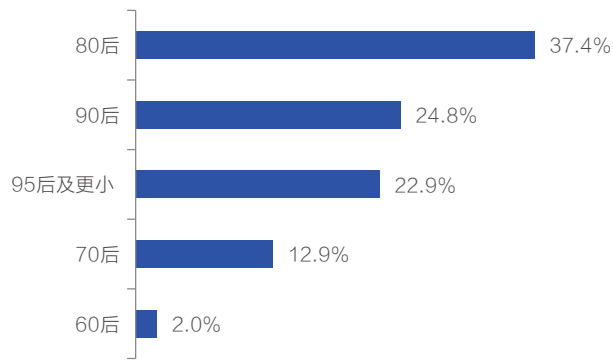
lax889889.com 299520.xyz

中国职场大数据：

数据来源：智联招聘（www.zhaopin.com）

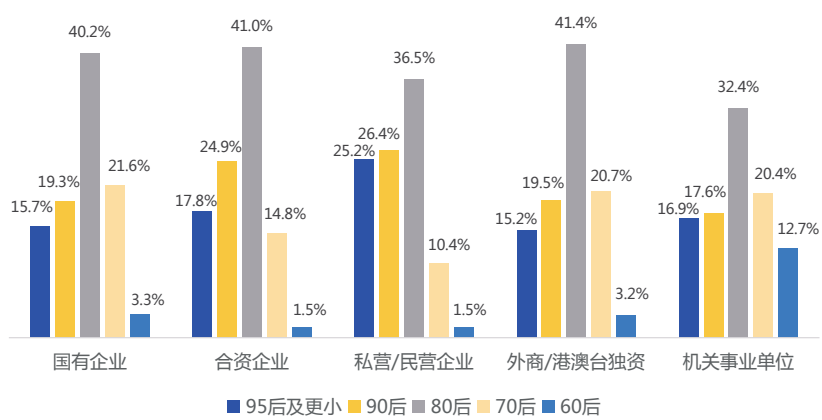
图表5：年轻高管在公司的最小年龄分布

数据解析：调研数据显示，80 后是年轻高管的主力，有 37.4% 的员工表示公司高管中最年轻的高管是 80 后，90 后的高管紧随其后，占比达 24.8%。说明年轻人的能力正在逐渐被公司认可，有能力的年轻员工也可以快速晋升，年轻人被充分赋权。



图表6：不同企业类型的年轻高管年龄层分布

数据解析：调研数据显示，私营 / 民营拥有 90 后及更小年龄高层的比例最多，总体比例达到了 51.6%。这类企业灵活性强，组织架构处于不成熟的阶段，在用人方面也比较大胆，反而是赋权最多的角色，因此年轻人在私营 / 民营企业中大展拳脚的机会也更多。



改进指南：

从设计商业模式到实际运营，卓越企业需要发现、聘请、培养并留住优秀人才。伟大的创意已实属罕见，找到合适的执行者更加困难，在新兴市场中尤其如此。卓越人才战略必须兼顾这两方面。把握时机，让合适人才发挥所长。就相对成功实施了卓越人才战略的企业而言，其将设立相关组织确保四项指导原则真正统领日常运营、员工行为，以及人才管理的方方面面。它有以下主要职责：人力资源规划与招聘、培育高绩效文化、培养领导力、员工发展、人才评估与继任规划、内部交流与合作。

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

职场变化大趋势之四：
HR 在职场中应起到什么样的作用？

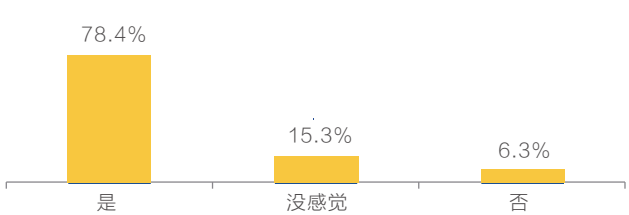
核心理念：

近期管理界对 HR 职能的批评甚嚣尘上并得到了广泛的响应。最主要的批评是 HR 管理者过于关注“行政事务工作”，缺乏远见和战略眼光。这些抱怨是周期性的，常常被公司的业务所主导。当公司出现劳工问题时，HR 被视为重要的领导力伙伴。然而当公司业务运转正常时，管理者又会想“HR 能为我们做什么？”HR 面临的传统挑战之一是对业务战略的支持，原因在于在目前多变环境下，企业战略也常常快速变化。很少有公司会制定长期的人才需求计划，取而代之的是制定一系列短期计划和行动来填补人才缺口。但 HR 的工作本职上是面向长期的。开发人才、解决招聘问题、建立企业文化、提振员工士气，这些任务无一不需要时间磨砺。HR 如何才能将长期视角注入组织中呢？他们需要调和业务面临的短期压力与长期人力项目之间的矛盾，因为这些项目的目的就是缓解这些短期压力。即便当公司高管说“这项工作不用我们的员工参与，我们将其外包出去”时，HR 部门也要参与到决策中，因为他们是评估外包项目能否成功的最佳人选。

中国职场大数据：

数据来源：智联招聘（www.zhaopin.com）

图表7：是否支持灵活就业



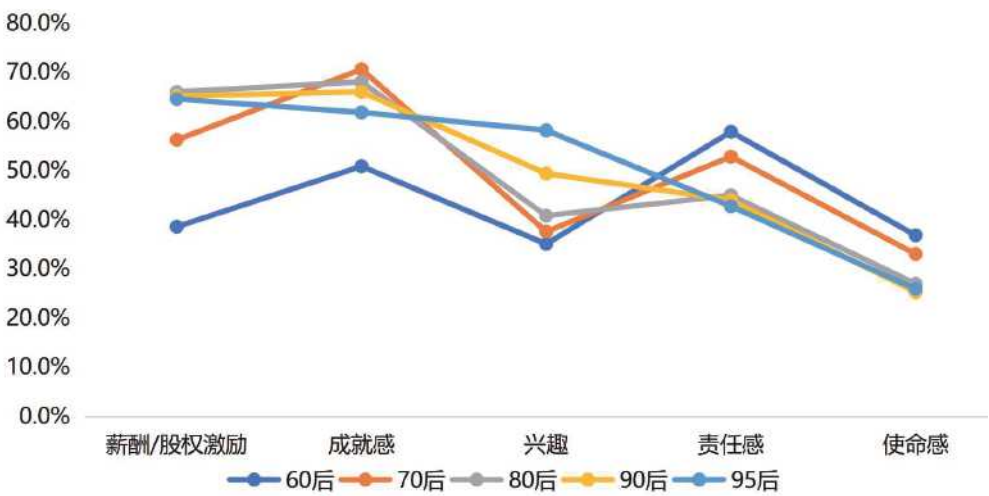
数据解析：由于平台的蔓延和数字化管理标准的提升，灵活就业在理论上已经成为可能，“斜杠青年”也一度成为热门概念。调研数据显示，78.4% 的员工期待灵活就业，但实际具备“斜杠”身份的只有 8%。如何借助灵活就业的方式解决企业的用人难题，是企业 HR 在招聘时需要考虑的问题之一。

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

图表8：激发不同年龄层工作热情的因素

90 后最容易被物质激励激发工作热情，60 后更容易被“责任感”驱动



数据解析：工作对不同人生阶段的职场人意义是不同的，对于积蓄不多、消费欲望爆棚的年轻人来说，物质上的激励是他们最急需的，而步入中年，需要养家的 60 后、70 后们，却背负着更多责任，工作于他们来说，也是一个家庭生活品质的保障。如何提振不同年龄段的员工士气，是企业 HR 将面临的核心考验之一。

改进指南：

和近几十年的金融部门类似，现在到了改变 HR 部门的时候——HR 需要成为 CEO 真正的合作伙伴。正如 CFO 通过筹集和分配财务资源来帮助 CEO 领导企业，CHRO 应该帮助 CEO 培养和分配人才（尤其是关键岗位的人才），以及发挥组织潜能。以下是 HR 管理者应该采取的基本但十分关键的步骤：

1. 设定议题。与任何职能一样，HR 必须向人们展示，他们的工作为何对公司业务至关重要，并且他们有合理的方式来管理这些工作。

2. 紧跟时代，联系实际。很多美国企业还在遵循着 20 世纪 50 年代使用的人才管理手册。举个例子，尽管公司很少使用精细的继任计划，但却一直在制定这些计划。它们完全可以照搬几十年前大公司的做法。HR 应该根据行业和公司的不同情况制定人力资源政策，应对今天的挑战。

3. 获取业务知识。HR 掌握着人力资源的广泛知识。但他们也应该有能力分析公司的业务，帮助公司更好地利用员工数据，最大限度地开发人力资本。

4. 为公司经营贡献利润。很少有 HR 部门向外界展示他们的举措能提高公司利润。尽管其他职能部门计算投资回报的历史已经长达 20 多年，但很多 HR 部门仍旧对投资回报率置若罔闻。这导致企业领导者倾向于视 HR 为单纯的成本中心，它的惟一任务是砍人、砍人再砍人。

5. 杜绝浪费时间。HR 在大量缺乏影响力的项目中浪费心血。以如今的代沟问题为例，很少有证据证明职场代沟真的存在：今天的年轻人与几十年前的年轻人惊人的相似，他们一直是年长管理者要面对的挑战。

6. 关心员工成长。努力激励员工学习、改变；为员工创造条件，推动建设有助于员工持续学习及成长的体系环境。

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

职场变化大趋势之五：
人工智能正在职场中起到什么样的作用？

核心理念：

人工智能 (AI) 正在重塑商业，发展前景虽好，许多公司却并未做好充分准备。AI 项目面临着难以跨越的巨大文化及组织障碍。领导者最大的一个错误是，将 AI 视为能够迅速带来回报的即插即用式技术。他们决定启动几个项目，就开始投资几百万给数据基础设施、AI 软件工具、数据专业技能和模型开发。但整个公司却很难将这类试点项目扩展到整个公司，也很难将 AI 工作重点从分散的问题（如增强客户细分）上升到大的商业难题（如优化整个客户旅程）。

liaohan.net nblax520.com

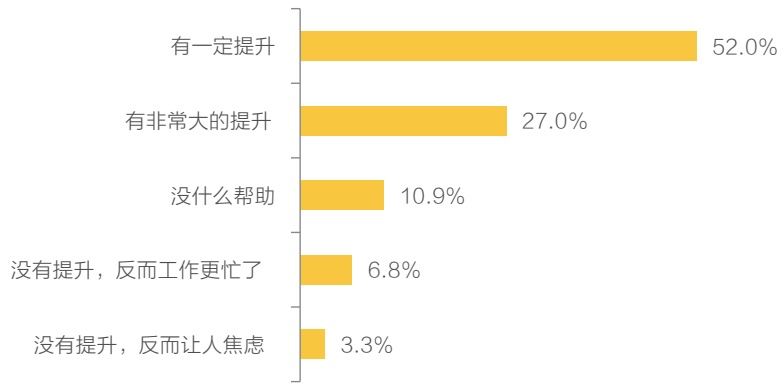
lax889889.com 299520.xyz

中国职场大数据：

数据来源：智联招聘（www.zhaopin.com）

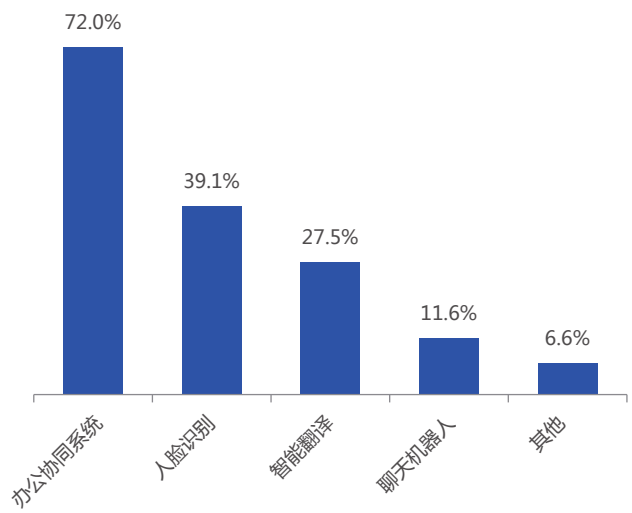
图表9：人工智能是否提高了工作效率

数据解析：调研数据显示，79% 的员工表示人工智能提升了工作效率，其中最常使用的智能化工具是“办公协同系统”，使用过的员工高达 72%。



图表10：办公室智能工具排名

数据解析：在人工智能渗透到各个领域的时代，办公方式也开始依靠平台化运转，组织的高效协作首先体现在智能化协同系统上，因此这类应用最为普遍。



改进指南：

要扩大 AI 应用范围，公司必须做出三项转变：从孤岛作业转为跨领域合作；从由领导者推进的基于经验的决策，转为由数据推进的一线决策；从僵硬固化、趋避风险转为敏捷、试验、可适应。为了让员工积极参与，并让 AI 顺利投入应用，领导者应当在初期重视以下几项工作：解释原因；为整合与推广应用安排跟技术本身相当（或更多）的预算；收支平衡的可行性，时间投入，以及价值。

就组织架构调整而言，目前则存在三种模式：将 AI 和分析能力的大部分集合在某个“中心”部门；将 AI 和分析能力分散开来，集中于业务部门（“分支”）；将两种能力结合在一起，运用混合模式。要扩大 AI 应用规模，这三种模式不相上下，哪一种最合适，取决于公司的具体情况。

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

职场变化大趋势之六：
职场人害怕被人工智能取代吗？

核心理念：

似乎是突然间，各行各业的人们都开始关注自动化的发展。这是理所当然的：除非我们能给被机器取代的人安排其他工作，否则，经济衰退、青年失业以及个人身份认同危机等一切源自失业的社会及心理问题都将加剧。在自动化正以人工智能形式进入知识型工作的今天，上述问题正逐日恶化。我们将“知识型工作”宽泛的定义为偏向脑力而非体力、涉及重大决策、通常要求高等教育背景的工作，这样的工作如今已占据成熟的经济体的大部分份额。由于机器在对认知能力要求较低的岗位上取代了人，人类便退守至知识型工作这块高地。然而在可预见的未来，“现在管理层做的许多事情都将实现自动化。”事实上，媒体和专家评论员可能夸大了机器替代人类劳动的程度，忽视了人与机器的强力互补。这种互补可以提高生产率，增加收入，并提升对高技术人才的需求。运用机器完成工作绝非易事，对人员的灵活性、判断力或常识有一定要求。无法由计算机化完成的工作通常可以利用计算机做为助力。但这一基本常识完全被忽视了。在更好的智能机器协助下，人的技艺可以达到怎样的新境界？别把工作当成零和博弈，仿佛机器占了上风，人就必然受损；我们或许会发现，机器使用率提高，就业机会也随之增加。我们可以将自动化（automation）的威胁重构为增益（augmentation）的契机。

面对自动化对职场的大举入侵，人们的应对方式多种多样，令人吃惊。传统观点认为，当机器威胁到人类生存时，为更胜一筹，人类就必须接受更高等级的正规教育。但智能机器不会将人淘汰，更不会奴役人类。有时机器会让我们有能力做比以前更高端的工作——更复杂、更有意义、更符合我们能力的工作。当然还有另一种情况：要人来做的事情与计算机能够妥善处理的任务截然不同。不过无论如何，那些现在具有程序化和结构化程度较弱的特征的工作，势必将由计算机代劳。因此从业人员和雇主都必须在思维方式上有所转变，从追求自动化转为加强增益效用，这样会得到不同的成果。此种转变看似措辞上的简单变化，但却会对组织管理和个人努力的方式产生深远影响。知识型工作者会将智能机器视为共同解决创造性问题的搭档与合作伙伴。这种新的思维方式会改变未来。

liaohan.net nblax520.com

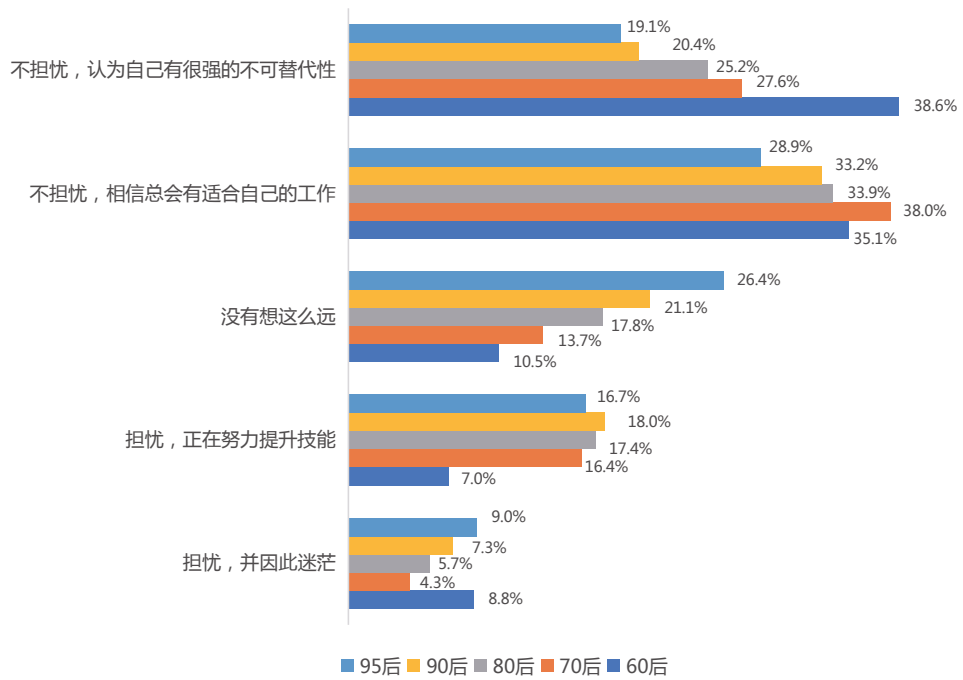
lax889889.com 299520.xyz

中国职场大数据：

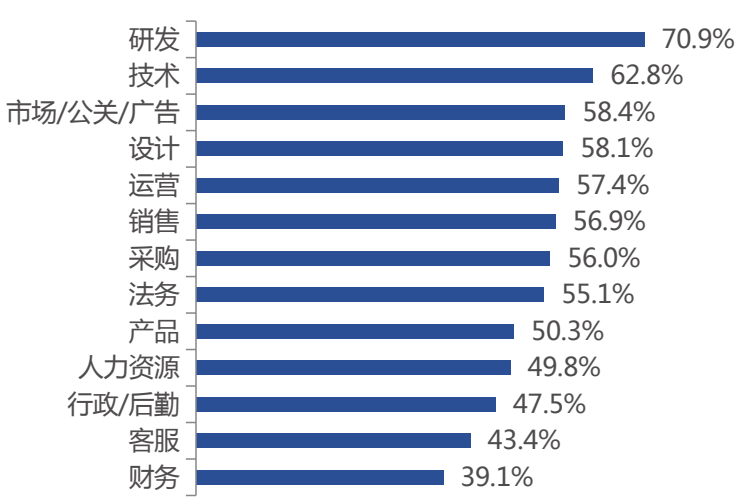
数据来源：智联招聘（www.zhaopin.com）

图表11：不同年龄段对被AI取代的忧虑程度

数据解析：调研数据显示，在不同的年龄层中，60 后和 70 后对自己最自信。70 后和 60 后因为有了足够的工作经验，也有一定的社会地位和财富，他们会更有底气相信自己不会被 AI 取代，但是年轻员工不论在阅历、人脉还是技术上都缺乏优势，所以会对自己的未来更加担忧。



图表12：最不担心自己的岗位会被人工智能取代的职业



数据解析：调研数据显示，“研发”岗位的员工认为自己被 AI 替代的可能性最低，占比 70.9%，而财务人员则最担心被替代。研发岗位可以称之为人工智能的“驯机师”，他们创造着智能技术，对它的了解也更深刻。而财务岗位的工作属于典型的程式化、重复性内容，需要发挥创意和决策能力的机会不多，因此他们的担忧也不无道理。

liaohan.net nblax520.com

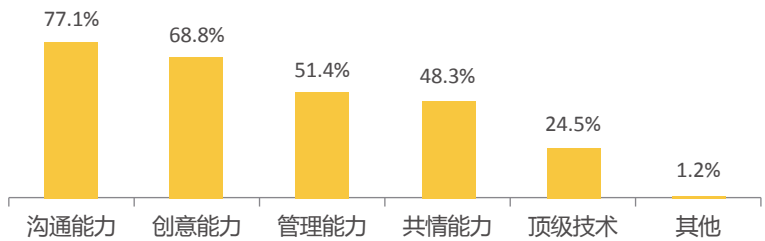
lax889889.com 299520.xyz

图表13:最不容易被AI取代的能力

数据解析：调研数据显示，77.1% 的员工认为“沟通能力”最不容易被 AI 替代，“创意能力”紧随其后，占比 68.8%。人工智能具备深度学习能力，当那些已经被归纳出算法的工作内容被编写成指令时，便意味着这个岗位可以被智能技术取代，但主动思考和共情能力却是他们难以实现的人类独有特质，“沟通能力”和“创意能力”因为是人脑中的思维和知识，无法被一套固定的指令所描写和捕捉，所以是被职场人珍视的未来竞争力。

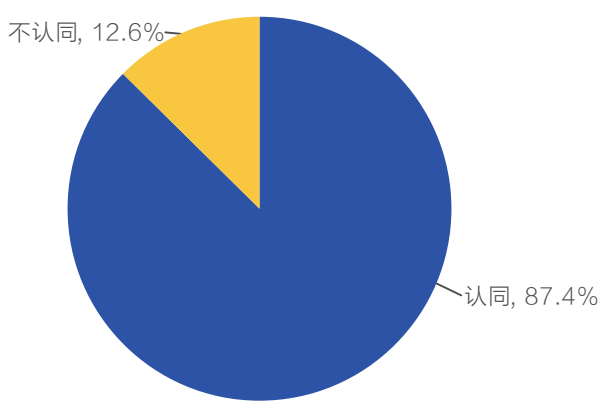
超 8 成员工认为一字型人才是未来的趋势

同理，职场人认为一字型人才是未来趋势。调研数据显示，87.4% 的员工认为以沟通，协作，创意能力为主的一字形人才在未来有更多的竞争优势。



图表14:是否认同一字型人才在未来具有竞争优势

数据解析：职场人认为一字型人才是未来趋势。调研数据显示，87.4% 的员工认为以沟通，协作，创意能力为主的一字形人才在未来有更多的竞争优势。



改进指南：

寻找互补性是增益策略的核心。增益策略与过去关心效率的企业家推崇的自动化策略截然不同。后者从人们完成某项既定工作的行为中做减法，运用计算机拆解人类行为，并将其程序化。这种以提高自动化水平为目的的做法，的确可以实现成本节约，但却将我们的思维限制在“现今可完成的工作”这一范围内。增益则恰恰相反，它从人类现在所做的工作出发，追求更好地使用机器，拓展人类的工作空间，而非让其消泯。为了实现增益，必须使雇主相信人与计算机相互配合会有更好的结果。雇主若能意识到企业的成功在更大程度上取决于不断创新而非成本效益，就会明了这一点。自动化使得雇主将机器和人视为可相互替代的物品：这个比较贵，就换用便宜的那个。这种替代只在工作内容不会发生任何改变的静态条件下适用。

对于雇主和员工而言，长久之计是将智能机器视为知识型工作中的搭档与合作伙伴。重视增益可以让我们消除自动化的威胁，将人与机器的竞赛变成接力赛而非短跑冲刺。这场赛跑的赢家将会是有能力与计算机顺畅的交接棒的人。而增强就业竞争力的五种途径分别为：主动升级、另辟蹊径、介入干预、专精于业，以及顺势前行。

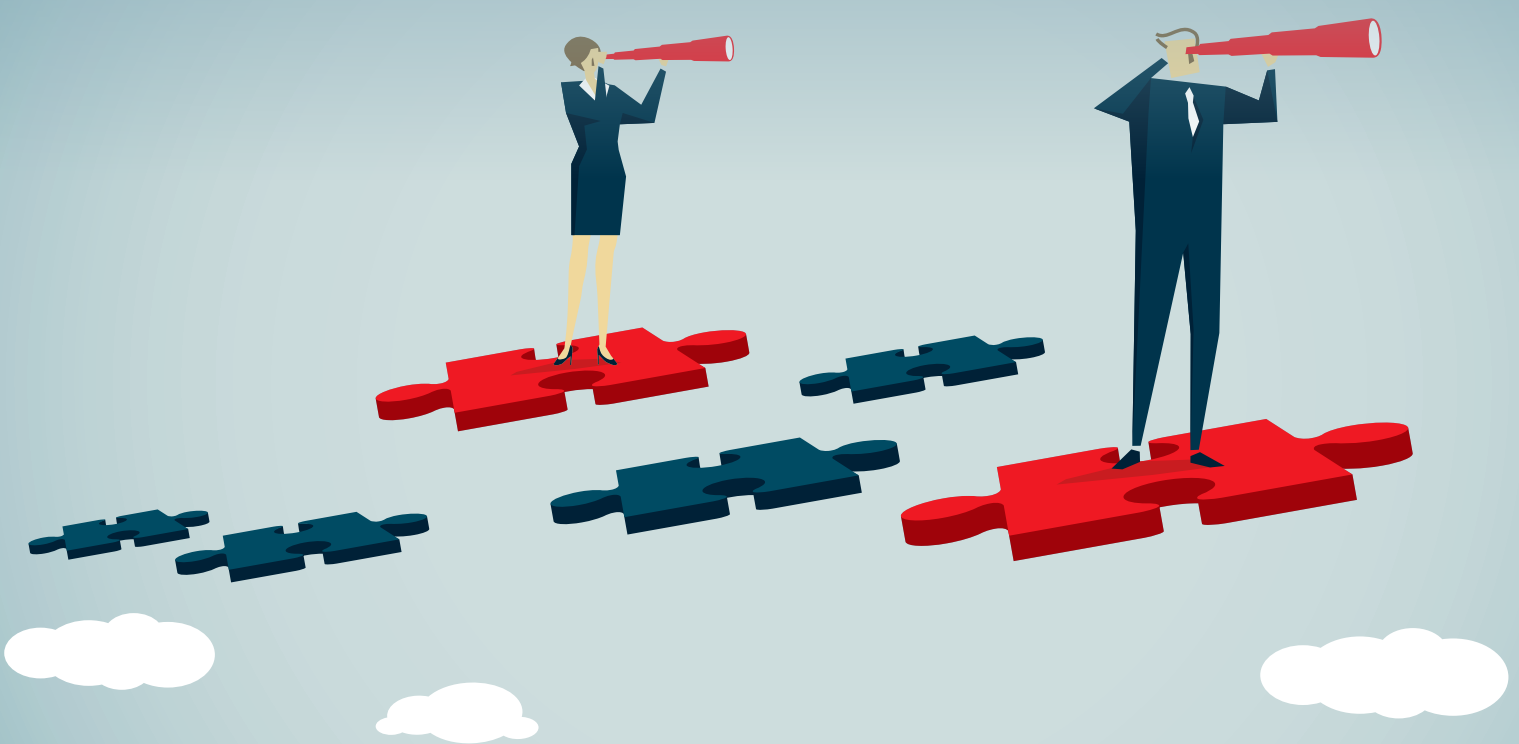
liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

访谈篇



liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

导语

在本报告的素材准备及撰写过程中，为求内容详实及尽可能全貌地反映中国人力资源行业的进步、新趋势及未来所可能面临的一系列挑战，《哈佛商业评论》中文版曾就一系列相关话题采访了学术界及企业界的多位相关人士。在本报告的此一部分中，我们则摘取其中两位人士的观点分别作为代表。

陈玮 Wayne

北大汇丰商学院管理实践教授，北大汇丰商学院创新创业中心主任

在加入汇丰商学院之前，曾任滴滴出行高级副总裁、万科集团执行副总裁兼首席人力资源官、合益集团(Hay Group)大中华区总裁、东北亚区总裁、全球执委会委员，及全球董事会董事；早年陈玮先生还曾供职于可口可乐和耐克公司从事营销和全面业务管理工作；1994年到1998年创业，并开始了近20年的管理顾问工作。陈玮先生曾为众多大型国有、民营和世界500强企业提供过管理咨询服务，内容涉及战略澄清与实施、组织与文化变革、高管选拔与发展等领域；陈玮毕业于华东师范大学心理学系，在美国宾州州立大学攻读人力资源发展并获得硕士学位。陈玮还毕业于哈佛商学院高级管理项目（AMP）。

郭盛

智联招聘CEO

郭盛于1999年取得美国西北大学凯洛格商学院工商管理硕士学位，并获得了Kellogg 荣誉毕业生称号。此前曾担任A股上市公司-中外运空运发展股份有限公司CEO。曾在麦肯锡公司有7年工作经验，1994年与谭海音一同成为麦肯锡最早在中国直接聘用的两名分析员，并最终担任麦肯锡全球董事合伙人。在此期间，数次经手操作了高科技企业在Nasdaq的成功上市。曾任：麦肯锡咨询(北京)公司，全球董事合伙人；普思科技公司(Prosys Solutions)，首席执行官；美国贝尔斯登投资银行(纽约总部)收购与兼并部，投资银行经理；麦肯锡咨询(上海)公司，咨询顾问。2010年加入智联招聘，2014年6月12日带领智联招聘在纽交所上市。

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

报告访谈一：

中国人力资源行业的使命

——北大汇丰商学院创新创业中心主任陈玮教授

1992 年开始确立社会主义市场经济目标，中国企业劳动人事管理逐步实现了市场化的转轨变型；2001 年 12 月中国加入 WTO，则加速了其后至今中国企业人力资源部门的变革过程。

但在近年来，随着市场化、规范化和国际化逐渐成为企业人力资源建设的关键词，人力资源管理的战略地位广受争议，很多 CEO 对人力资源的部门和管理者都有公开和私下的批评。在他们看来，商业环境的变化越来越快、越来越复杂，企业内外部需要更快地应对、适应这种变化。而在很多与人、组织相关的变化上，人力资源部门的响应并不尽如人意。

“竞争格局、客户需求发生重大变化，直接影响就是业务的转型、组织和管理的快速进化！比如我们需要怎样推动创新、建设怎样的组织、需要怎样的领军人才等等，企业一把手和首席人力资源官，需要高度协同、及时跟进。”现任北大汇丰商学院创新创业中心主任陈玮教授曾在参加《哈佛商业评论》中文版的一次相关活动中表示。

陈玮教授此前曾任滴滴出行高级副总裁、万科集团执行副总裁兼首席人力资源官、合益集团 (Hay Group) 东北亚区总裁和全球执委、合益集团全球董事会成员等。其职业发展中最近的 20 年，绝大部分时间与战略实施、组织转型、文化建设、领军人物培养等直接相关。因此，在近日接受《哈佛商业评论》中文版的专访时，陈玮教授结合自己的经历，详细解析了中国本土企业过去 20 年间的得失，尤其是它们在组织建设和人才管理发展中所面临的挑战。

进步与不足

《哈佛商业评论》中文版：上世纪 90 年代初开始，中国的人才体系逐渐由人事管理制度转变为人力

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

资源管理制度。经过此后 20 多年的发展，中国在组织建设和人力资源开发领域有哪些整体性的进步?

陈玮：我个人大概是从上世纪 90 年代中期，通过创办培训和咨询公司开始从事人力与组织相关工作的。之前做的是业务工作，后来我去美国攻读人力资源发展硕士学位，到 2001 年年初回国。当时我的想法是：中国要可持续发展，一定要加大人才资源的开发，而对经济发展帮助最大的，就是对中国乃至全球最稀缺的人才——企业最高级领导人的开发和培养；同时也想到，中国经济的竞争力，很大程度上取决于企业的竞争力；企业的竞争力，又在很大程度上取决于企业领导人的能力和竞争力。在这种想法的驱动下，我在 2001 年初提出了“再造 1000 个柳传志”的口号，呼吁集全国之力，下大力气培养和开发企业领军人才。

从那时候开始到现在，前后大概 20 多年时间，我做的事情，基本上都是跟组织、文化和领导力相关。从企业和组织的角度来看，变化巨大：

一是中国企业和企业家群体的全面崛起。从上世纪 90 年代末争创“财富 500 强”，到今年上榜企业总数超过美国，并诞生了像阿里、腾讯、华为、平安这样的世界级企业，中国企业的整体实力实在是不可同日而语！伴随中国企业群体的全面崛起，是中国企业家群体的横空出世。当今世界，谁人不知中国有个阿里巴巴的 Jack Ma？！谁人不知华为的任正非？！中国已经向世界贡献了一大批有全球份量的企业家！

二是移动互联网、人工智能等新技术，中国企业的数字化转型浪潮，正在全面颠覆我们推进创新、建设组织、管理人才的哲学、工具和实践。从现在到未来，我们如何推动创新、建设组织、管理人才？这些都是摆在我们面前的新问题、新挑战！在这样的背景下，中国已经涌现出以阿里和华为为代表的中国企业，创造了独特的管理模式和实践打法，体现了数字化时代创新与组织管理的实用性和独创性。

三是中国的管理领域，包括人力资源管理领域，也从照搬照抄欧美、德日管理体系，到开始构建自己的管理理论体系和方法论的阶段。

《哈佛商业评论》中文版：成绩之外，还有哪些不足之处?

陈玮：我们也要承认，虽然取得了相当靓丽的成绩，但中国企业在管理上还存在巨大的软肋。主要有三大问题：第一是中国企业还没有在全球化运作方面取得成功；第二是中国的人才供应跟不上发展的需要；第三是中国的人力成本上涨太快。

中国的企业还没有真正实现全球化运作。我们还缺乏全球创新、全球营销、全球供应链管理、全球组织建设、全球人才管理等方面的能力和经验。有些企业虽然已经走出国门，还有一些企业似乎已经在局部业务、局部国家成功落地，但真正能达到全面、深度全球化运作的中国企业，可说是凤毛麟角。欧美、日韩系跨国企业，在全球创新管理、全球组织体系构建、全球人才管理等领域，有可能领先中国几十年。这种差距的缩小，不是砸钱就可以搞定的。需要长时间的试错和迭代、需要长期的努力和耐心。作为坐二望一的大经济体，中国一定要、也一定会产生大批的全球企业，这是中国企业的必修课！

《哈佛商业评论》中文版：日本在二战后尤其是从上世纪 70 年代开始，也有这样一个企业走向

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

全球、迅速国际化的过程。要弥补短板，中国企业主要面临的困难有哪些?

陈玮：中国企业在全球运作的过程中，主要的挑战在文化、人才和当地知识方面。中国企业家已经展现出极强的脑力，可以创造新的商业模式、可以解决复杂难题。但中国企业要想在全球赢，光靠脑力是不够的，还需要建设全球组织，靠全球组织去赢，靠全球人才的厚度去赢。但这恰恰击中了中国企业的软肋！我们在企业文化理念和基本假设上，与全球企业差距很大。中国企业过去 40 年的成功，主要是靠高度聚焦、快速行动、敢于冒险、极致执行来取胜的！我们口口声声说创新、敏捷和协同，但实际上还是等级森严、各自为战、简单粗暴的管理文化。在进行组织建设和人才管理方面，我们从意识到行为，都是以自我为中心的。这就会在全球运营中造成巨大的文化冲突。

我就举个自己身上的例子吧！我记得以前有个老外同事，有一次给我反馈，说你需要的那个材料，我迟迟都没给你；而另外一个也是亚洲的老外同事，也问我要了一份类似的材料，我马上、非常情愿地做好提供了给他。这位老外同事因为跟我关系很好，主动给了我这个反馈。然后她问我，为什么你觉得我会有这样的区别对待？她主动说，你问我要那份材料的时候，跟我说你几月几号要，我其实没有太大的动力花时间做好给你；而另一位亚洲同事则跟她说，如果能够在某个日子前提供这份材料的话，我们就可以一起共创一份新的材料，赶得上几月几号跟某位大人物的汇报。这个说法对她很有吸引力，而我的请求在她看来就是纯粹的指令，激发不起她的热情。我在这一国际交往中采取的沟通方式，对我或者我们来说是多么的自然，我们已经太习惯每天发出很多个指令，觉得别人只要照我们的要求去做就好了。我们的研究发现，中国各级领导者的典型风格就是指令，直接要求人家做事和服从。这种简单粗暴的领导风格，反映了中国各级领导者的基本管理假设，体现了中国企业的文化，这种领导风格和文化，让全球人才受不了。

另外一个文化挑战是多元化和透明度。全球很多地方的人才还是期待多元化和透明度的文化，而这也是我们的短板，也是我们与全球人才产生文化冲突的地方。多元化要求我们包容不同的思想和价值观，要求我们让人讲话，发表不同的看法。但这在很大程度上会影响效率，这是我们中国的各级领导者不想看到的。在透明度方面，我们似乎也很难给全球人才他们所需要的透明度。我们在分享意图、沟通信息方面的意愿、意识和能力都很不够。

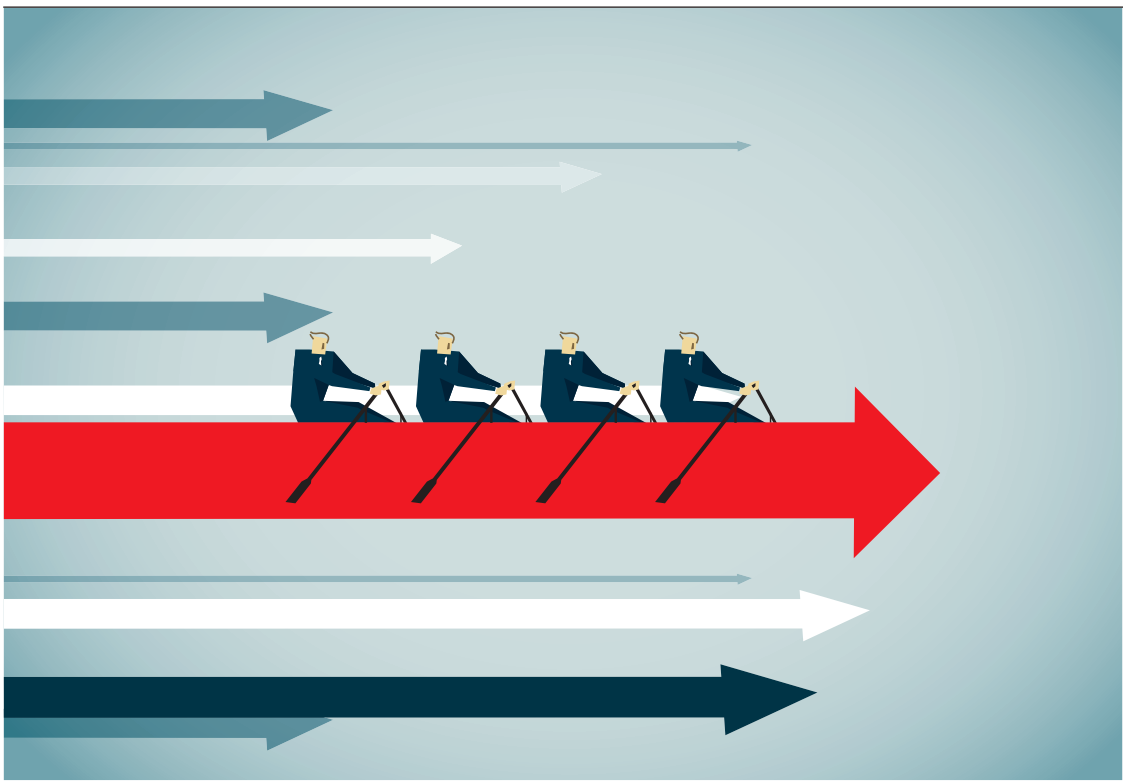
上述文化差异造成的冲突，已经给中国企业整合和管理全球人才造成困扰。这一点，你只要多采访几个为中国企业打过工的老外就知道了。中国企业如果在文化塑造和全球人才管理方面，无法发生脱胎换骨式的进化的话，是无法成为真正的全球企业的！

《哈佛商业评论》中文版：中国企业除了全球化运作的弱点之外，在人才和组织领域，还有什么挑战?

陈玮：除了全球化经营能力之外，几乎所有企业都抱怨人才的数量和质量。无人可用、人才素质跟不上业务发展的抱怨比比皆是。随之而来的，是人才的成本泡沫严重。中国人才成本之高，人力成本增长之快，令人乍舌！当然这是严重的人

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz



才供需矛盾造成的。

《哈佛商业评论》中文版：造成这种现象的原因有哪些?

陈玮：首先还是中国企业的发展速度太快，人才来不及培养；第二还是大部分企业在一开始就缺乏系统性人才管理和培养的意识、理念和方法；第三是中国教育存在的问题。我分别来谈谈这些问题：

中国企业发展速度太快，来不及培养人才是一定的。承担类似责任的领导者，中国要比欧美的年轻 10-15 岁。我们是自古英雄出少年，很年轻的领导者已经在指挥千军万马。但是对很多岗位或角色来说，岁月的磨练还是非常关键的。

谷歌和 Facebook 的创始人都是在很年轻的时候创业的，但他们在公司发展的重要时期，都引进了资深的管理和领导人才把控全局。中国企业“拔苗助长”式的任命、提拔人才，虽然加速了人才的成长，但过程中的痛苦和挑战也是显而易见的。高速发展中的中国企业，可能还要在很长时间内承受这种“成长之痛”！

在人才领域的“成长之痛”，除了发展速度实在太快、想做的事情实在太多之外，没有更早地启动人才领域布局，系统性解决关键人才选拔、培养、激励问题是关键原因。

如果我们要在这一问题上问责的话，首要责任当然是企业一把手。几乎所有的企业都是一把手说了算的。一把手的意识、时间分配和能力特点，决定了整个组织关注什么。大部分企业一把手还是重于进攻疏于防守的。对他们来说，把时

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

间更多放在构建商业模式、制定战略、跑马圈地、合纵连横、收购兼并等等，是显而易见的事情。这些事情相对来说见效快、易衡量、来得爽！

而组织建设、人才培养是慢工出细活，需要长期打磨。简单来说是见效慢、难衡量、使人烦！因此要求一把手内外兼顾、刚柔并济、软硬兼施、阴阳平衡、攻守兼备、长短结合不是一件容易做到的事情。曾经有一个董事长跟我说过，技术问题、运营问题、战略问题、营销问题……我自己都能找到“算法”，但关于人、组织和文化，却一直没有找到自己的“算法”。在找不到人与组织算法的情况下，一把手常常把宝押在找到一位宇宙第一的“首席人力资源官”上，我想，大概率事件他们会失望和失败的！

《哈佛商业评论》中文版：为什么？

陈玮：因为这样的人可能根本就不存在！据我的观察和了解，几乎没有多少一把手、CEO 对他们的首席人力资源官是满意的。

第二，如果一把手把建设文化、打造组织的成功寄希望于找到一位宇宙第一的首席人力资源官，而不是把宝押在自己身上，那是注定要失败的！世界级的企业领袖，大都在这方面表现惊艳，令人赞叹。远一点的比如原来宇宙第一的 CEO 杰克韦尔奇。他把至少一半的时间放在人的身上，化大量时间建设高级领导人才的培养体系，亲力亲为地过问全集团最高级 500 个领导者的绩效和成长。近的比如把微软重新带到市值第一的 CEO 萨提亚，非常明确的表示文化建设是他的首要任务；CEO 的 C 就是讲文化。他花功夫建设领导团队、对不良行为进行直接干预等等。谷歌在这方面也做了一个榜样。谷歌的创始人一开始就非常关注人才管理。仅仅在招聘方面，在很长一段时间里，谷歌创始人会参与每一个人的面试。谷歌创始人有一句话令人印象深刻——我们不能控制每一位员工每天在干什么，但是我们可以控制每天，我们到底招聘了什么样的人。既然招聘是每家公司最重要的管理流程和决策，中国又有多少 CEO 亲自关注这一流程和体系的持续进化和升级，并投入宝贵时间，带动整个领导阶层关注重视招聘这一问题的？！

《哈佛商业评论》中文版：那你怎么评价企业人力资源体系和首席人力资源官的现状？

陈玮：整体来看，企业人力资源管理对企业的战略贡献还是差强人意的。首先，当然是在新形势下，人与组织的问题越来越复杂了！本来就不好搞！另一方面是人力资源部门在企业内部的力量相对有限，并不被看成是核心的生产性部门，讨价还价的力量很弱；再加上首席人力资源官实力不够，更加重了这个问题。

首席人力资源官普遍实力不够，主要体现在以下几个方面：无法与一把手建立很深的信任；缺乏很强的战略思维和业务思维；无法对人与组织问题和业务之间的链接产生洞见，并提供战略性建议和变革路径图；无法有效的影响高层领导团队启动组织转型等等。从这些描述中可以看到，能够胜任这种要求的首席人力资源官几乎没有，有也是凤毛麟角，价格炒得再高也没用！

《哈佛商业评论》中文版：那企业和 CEO 要怎么做？

陈玮：我觉得有几种做法：首先是一把手亲自兼任首席人力资源官，当然也不一定做得好，但至

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

少一把手可以像经营业务这样地去经营组织、经营人才！在意识层面、时间投入、能量分配上加以倾斜，直到把问题搞透！

第二方案是任命一个对组织、文化和人才建设有高度兴趣、也很有洞见的优秀业务大将来担纲，成为首席人力资源官！这样的业务大将是存在的。他们经常观察人，对组织建设也非常上心，已经形成了自己一定的方法论。如果能让他们系统性地领导并参与相关决策，可能会对人力资源的建设有很大的推动作用！其次，我们也应该逐渐把最好的“将军”放到人力资源部门中去，这个领域不只是后勤部，同样也在“打仗”，同样也是“前线”。当然这需要整个一把手跟高管团队形成一定的共识。这种安排也可以成为高级干部培养的一种路径。但归根结底，一把手在塑造文化、建设组织和管理人才方面的意识提升、洞见升级和能力扩展还是最重要的。

《哈佛商业评论》中文版：你刚才还提到教育问题?

陈玮：是的，中国企业普遍出现的人才发展跟不上企业业务发展的局面，对我们的教育也提出了很大的挑战！出现这种情况，就意味着我们现在的教育体系，已经大大落后于经济发展的需要。

在实践中我们发现，人群中有些人上手很快，没经历过的事情，很快就会摸到门道，然后持续精进，成为高手。而且，还有不少人表现出非常好的跨界学习的能力。他们头脑中、内心里少有框框，能够较为自如顺滑地从一个领域跨越到另一个领域。

这种学习的敏捷度，其实是我们的教育需要大力关注和培养的。我们需要全面改革我们的教育体系，培养具有强烈好奇心、对学习痴迷并善于学习、内心灵动敏捷，并能够自如跨界学习的人才。

人力资源行业的X能力

《哈佛商业评论》中文版：回顾过去之后再展望未来，还有哪些因素可能对人力资源行业的发展产生影响?

陈玮：当然是人工智能技术的发展和使用。现在越来越明显的一个趋势是：全世界低端的重复性的劳动岗位，已经开始被机器取代；另外一些需要持续精进的专业岗位，比如律师、医生、会计、记者等行业，部分工作也变得越来越容易被替代了。这意味着，人类几乎所有行业的基本模式都会被颠覆。我们需要新的哲学、新的模式、新的能力、新的监管政策等等，去面对这样的巨变。比如我们未来需要面对一个所谓的“无用阶层”，不只是解决他们的生计问题，还要帮助他们拥有成就感、存在感和获得感，并且帮助这些人不断重塑自己；又比如，我们需要在各行各业都找到自己领域内人类所独有、而不能被替代（或者短期内被替代）的特殊能力，我们姑且可以将其称之为是 X 能力。比如医生行业，以后诊断、处方甚至开刀都有可能由机器来完成，但动完手术病人醒来之后，第一个跟病人解释全过程、并且安慰病人的人，不应该是机器，而应该是人等等。

《哈佛商业评论》中文版：按照这一逻辑，人力资源行业所不可被替代的 X 能力是什么?

陈玮：人力资源行业的 X 能力是不断帮助组织、

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

帮助人去进行重塑的能力。这需要有非常强的对人的洞察和同理。马车时代，马车夫很吃香；但汽车一出现，马车夫就失业了，需要帮助他们变成司机或其他。未来交通工具变成了无人驾驶，现在的司机就失业了，我们要迅速把他们转化成另外一个职业人，这就是重塑的过程，是一个帮助他们适应新世界的过程。这个过程并没有想象的那么简单，并不是上几门课就可以解决的。

人力资源行业——或者是最高端的人力资源服务可以做类似的事情，比如根据人的兴趣爱好和价值观、经历等等，帮助人去重新进行匹配，去量身定做新的职业发展路线。把原有的技能卸载掉再“重装”，这并不是一个简单的过程，人本身的惰性是一方面，组织能不能提供相应的资源和机会也是一个方面，总而言之，对于人力资源行业来说，如何帮助人类适应这一过程将是一个巨大的挑战。

《哈佛商业评论》中文版：随着中国人口数量红利的不断减少，这个“重装”的过程是不是也涵盖了另外的方面？也就是中老年人可能也需要继续提升技能，以便适应新的工作环境和节奏。

陈玮：确实是。过去中国因为年轻人的“供应量”太大了，不存在这个问题。但再过 10 年的话，情况应该就不是这样了，满街都是“白头翁”的情形其实离我们不远了。我们确实需要“热情拥抱”那些上了一定年纪的资深人士。这是中国未来要面对的巨大挑战。我们现在各类组织，比较喜欢年轻人，这本身是好的。但不能在氛围上排斥中年人。现在有不少组织已经在招聘中设置年龄门槛，比如要求应聘者 35 岁或 40 岁以下；或推出政策让 40 或 45 岁以上的人提前退休等等。这些都是年龄歧视，也是对人才资源的极大浪费。根本上，这些做法将影响企业的长期竞争力，并且与中国即将进入老龄化社会的趋势背道而驰。

因此，未来中国的各类组织，都要学会如何帮助资深人士不断重塑自己、在组织中持续发挥价值。政府也需要加快立法，促进并推动各类组织对中老年人职场竞争力提升的投资。同时，各类组织，包括广大的人力资源专业群体，都要致力于终生学习、终生工作社会的打造。以促进整个社会，有更多的人，保持终生学习习惯，并且尽量延长拥有生产力的生命时间。不仅如此，还要推动每一个职场人士转变甚至颠覆观念，不要想着 60 岁或者更早退休这件事；同时要帮助大批资深人士，转型、重塑自己，以保持竞争力和生产力。

《哈佛商业评论》中文版：展望未来，中国的企业（包括企业内部的人力资源行业）除了不断提升和改造，还会有哪些核心的命题？

陈玮：过去 40 年，社会在发展过程中总体上追求的是效率、速度，并且聚焦于成功。未来的中国依然要讲究效率、速度，但也要关注一点“形而上”的因素，比如敏捷、灵动、同理、健康，协同和创新的文化塑造。

一方面我们还要像华为那样强调“长期坚持艰苦奋斗”；但另一方面我们也要强调生活与工作的平衡，扭转整个社会普遍存在的集体负疚感：因为没有时间陪伴父母和孩子的深深的负疚感。使得整个社会更加健康和可持续。我们需要更加关注打造帮助人全面发展的企业和组织。全面发展意味着我们需要帮助每个员工在身体健康、认

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

知发展、情绪管理、社会关系和精神追求等方面的成长。

前几天有个朋友问我，为什么现在职场中的抑郁症或其他心理问题这么多。当然原因是多方面的，也包括整个社会的生存成本的持续上升，但不少企业过度追求效率和速度，要求员工的天平过度向工作倾斜也是重要原因之一。健康的企业、健康的组织，才能塑造健康的社会！

总之，让组织和人的潜力得到尽可能的发挥，这就是人力资源行业的使命。我们可能永远做不到最好，但我们永远可以追求做到最好，这就是我们的使命！

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

报告访谈二：

“人才经济”时代 如何发掘人口技能红利？

——智联招聘 CEO 郭盛

自改革开放以来，中国的经济总量及人均 GDP 保持了相当长的高速增长状态。但随着人口红利逐渐消失及经济结构转型升级的速度日渐加快，中国正在加速迈入“人才经济”时代。

而“人力本身就是一种资本”这一智联招聘 CEO 郭盛多年来一直认同的观点，也因此正在获得越来越多的认同。与之相联的，则是“如何让人力资本充分流动起来，让每个个体充分激发自身的价值。”这是一个涉及多个方面的话题：从需求来看，企业对优秀人才的需求仍在持续增加；但随着越来越多的中国人对生存质量的期许不断提升，也使得求职者的择业诉求日益多元，对“好老板”、“好雇主”要求也在日益增多。而在“灵活就业”等新就业观念的影响之下，兼职类岗位的增速已超越了全职岗位，企业在招人用人方面的挑战日益增加。更重要的，则是人工智能等一系列新兴技术也正在给个人就业及组织结构带来持续性影响。

2019 年 9 月下旬，针对上述一系列相关问题及可能的解决方案，作为人力资源服务行业多年亲历者的郭盛在接受《哈佛商业评论》中文版专访时，一一进行了详解。

从人口红利到技能红利

《哈佛商业评论》中文版：从 2018 年左右开始，您曾在多个公开场合提及人口结构这一比较“宏观”的话题，有无具体原因？

郭盛：确实有一个相关的宏观背景，但相关的关注并不是从 2018 年时才开始的。早在 2010 年左右的时候，我们就开始注意到的一个趋势，是中国的人口红利已不像以往那么丰富了。宏观角度而言，我们必须承认的是随着经济的不断发展，女性生育率会出现降低，从而带来适龄劳动力总量的减少。这一趋势是不可避免的，全球很多发

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

达国家都正在面临着相同的棘手局面。与适龄劳动力总量减少所相对应的，则是人口老龄化趋势的不断加剧，以及其影响逐渐渗透到劳动力市场。在此之前，是人们找工作难，此后则是工作找人难，供需之间开始“失衡”。求职者增长率下降，企业无法再依靠低工资、高强度、长时间的用工模式推动利润增长。

《哈佛商业评论》中文版：这种供应“缩水”会给就业市场带来哪些方面的具体影响？

郭盛：从中短期来看，中国的就业仍然会处于相对稳定的状态，但这种稳定很大一部分将来自于劳动人口的不断减少。长期来看，这种减少的趋势是往下走的，这其实是敲响了一个非常巨大的警钟；过去人才一直都被打上“成本”的标签，而今后人才则会变成资本，变成新常态下非常重要的投入。这也意味着中国已从人口比较富裕的国家走向对人才素质要求越来越高的国家，这是社会转型的一个必然趋势，也是中国从人力资源走向人力资本，最终走到人才经济的这样一个非常重要阶段的必要过程。

我们会看到更多的迹象，比如资源分配会倾向于针对人才，更多地流入效益更高的行业，对于人才的争夺也会变得更加激烈。具体到劳动力市场的微观层面，则可能会展现出两个大的趋势：其一，中国的经济动能从依赖人力到智力；其二，作为职场个体的员工，心态也在发生变化，表现之一就是“上班”已经不再是必需品，而是期待更灵活弹性的工作模式。对于人力资源服务行业来说，这些变化在一定程度上是好消息，因为雇主们开始更愿意投入资金去找到更好的人，人才的流动意愿也在增加。

智联招聘在很久之前就开始采取一些相应的管理及应对动作，希望找到更多的措施帮助将人力资源转变为人力资本，通过平台更好、更精准的服务为每个人赋能，让个体适应新时代要求。我们数据架构梳理得更加清晰，算法技术也应用起来了。比如，每一个上线的职位都会被打上标签，求职者填写个人信息并上传后，机器也会对其个人属性打标签，再根据算法精准推荐，匹配效率大大提高。

《哈佛商业评论》中文版：面对新的人口形势，如何最大程度的开发现有人力资源的潜力，其实也是各方非常关心的问题。

郭盛：对。在适龄劳动力不断减少的趋势很难轻易扭转的大格局之下，重新挖掘现有的人力资源的潜力，其实是相对可以掌控的。首先，当前的劳动力群体中就有一部分力量没有充分调动起来，根据世界卫生组织公布的数据看：目前中国的法定退休年龄在全球范围内是比较早的，随着医疗条件的进步，人的寿命也在不断延长，很多退休后的六七十岁的人其实仍然有相当充沛的精力去工作。此外，中国 40-50 岁的人口占比达 17%，但由于这一人群并没有充分就业，在人口红利消失的大背景下，造成了大量人力资源的荒废，这两部分的资源我们都可以采取一系列措施去非常好地利用起来。

另外，现存劳动力虽然数量充足，但技能却有些跟不上产业的发展需求：一方面，我们可以看到很多行业和岗位会面临越来越多的“用工荒”局面；另一方面，我们也可以看到很多新兴的岗位和职业却面临着“人才荒”的情况。

求职者技能与企业需求之间的错位也在倒逼人才端进行“供给侧改革”。数据显示，在企业发布和人工智能相关职位时，仅有 61% 的求职

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

者拥有相应的技能；在对新职业的调查中也发现，近 6 成职场人士对于新职业的是呈拒绝学习或者不关心的态度。想要最大化的开发人力资本价值，首先要因时而变，促使劳动力不断地学习从而实现自我提升，只有将人口红利转变为技能红利才能持续的推动经济的发展。

《哈佛商业评论》中文版：这是否也会引出一个相关的话题？一方面是新人口形势下新劳动力增量减少；另一方面，人工智能等新技术也在日益对人力资源形成辅助甚至替代趋势。

郭盛：此前也曾有过几次人工智能的浪潮，但当下这一次的影响最为深远。这是由几方面的原因造成的：其一，由于移动设备的大量出现，数据采集变得更加丰富了；其次，由于云计算的出现，计算能力更强了。应用场景的不断丰富，使得人工智能的影响会持续地更久。从整体上来看，人工智能及相关产业未来会变成一个基础设施，就像交流电一样。之前生产自动化的过程中，其实也有过很多机器取代人的案例，但当时大家却没有那么恐惧，主要因为当时机器取代的是劳动力，只是辅助人的一个手段。但随着人工智能迎来了爆发期，大家慢慢开始发现在很多高智商的领域里面，机器也开始取代人去做体力工作甚至去做一些思考性的脑力工作了——智联招聘大数据也显示：一些程式化、重复性的工作岗位正在逐渐消失，例如校对、录入等职位每年以 50% 的速度往下降——这个事情自然会引起大家恐惧，不确定的情绪多一点。

个体劳动者正在日益增强的技能迭代焦虑，将成为各方面不得不仔细面对的问题。不仅如此，人工智能还会带来一些必须去进行控制的相对消极额因素，比如“透明社会”对个人隐私和公民权利可能带来的损害，比如“数据垄断”可能让社会变得更加不平等的问题。但换一个角度来看的话：随着中国面临着老龄化带来的劳动力数量减少及人工成本的上升，人工智能技术也有很大的可能去填补相应的空缺，相关行业的发展也给中国提供了一系列新的弯道超车的机会，这些都是积极的因素。

《哈佛商业评论》中文版：对于作为个体的就业者来说，这一系列的变化将带来哪些影响？

郭盛：整体而言，人工智能可以取代一部分可预测的体力工作，而大多数工作体现为人机互动、人机共存的情况。未来大概有 5% 的职位将被完全取代，30% 的工作将由机器人帮助人类完成。更多的职位将是机器辅助人，而不是机器取代人。大家对人工智能可以焦虑，但是不用恐惧。物理性的工作被取代的可能性高，但是需要沟通、交流、感知、提炼等富有创造性、情感性的工作，人工智能是没有办法完全去取代的。智联招聘曾和很多企业做过沟通后发现：人工智能时代最重要的不是智能而是人工，是能够把这些数据找出来的人，是能够把这些算法做出来的人，是能够把这些计算能力提高的人。但现状却是数据开发工程师、算法工程师、安全工程师的需求量持续增长，2017 年人工智能人才的需求量同比增长 300%。科技型、知识型的人才缺乏已成为制约相关行业发展的一大瓶颈。

因此，值得注意的是几类与场景有关的就业趋势：第一个就是数据相关的职位，比如数据工程师、数据清洗、数据收集等等；其次是硬件工程师；第三类是算法产品；最后就是安全工程师。整体来看，理科计算机（包括数学、物理、工程等相关专业）未来的就业形势会相对比较好；

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

不可掉以轻心的，则是另外一类就业：人工智能对 30 到 35 岁人群的影响最大，新技术浪潮可能会埋没这一批人。如果就业者不能对自己的技能进行更新迭代，将很有可能成为被替代的人。即便是短期内无法完全被替代，但其劳动价值将会越来越低，在公司中的晋升空间也将变得非常有限。这种现象在以前的技术革命里面也出现过，如果处理不好，将会成为一件非常可怕的事情。

《哈佛商业评论》中文版：为继续充分挖掘新人口红利，全社会还可以做什么？

郭盛：面对未来，我们确实还有一系列艰巨的准备工作要做，比如收入分配制度的调整，比如看世界的角度以及衡量人的价值标杆也要改变，把工作留给人工智能，把想象力留给人类。未来人才的培养也应更侧重创造力、情感力的培养。

社会应该建立相应的机制来促进不同圈层的交流互动，开拓低收入阶层的眼界，为他们提供思维辅导、信息和资源，打破封闭的世界；政府则应健全基础设施，在民生医疗、教育、住房等方面加大资金政策投入，让劳动力拥有更优质的劳动条件。

《哈佛商业评论》中文版：存量人力资源发掘过程中在中国所出现的一个现象，是地方对于人才竞争的激烈，所谓“抢人大战”。

郭盛：所谓“抢人大战”也可以被称之为是“人才争夺战”，其实是一种由下而上的改革，它打破了资源垄断，提升了资源配置效率，很大程度上契合了党的十九大精神。从实际效果来看，“人才争夺战”促进了人才的流动，也带动了经济的流动。最明显的就是各地纷纷提出丰富的政策，包括落户、住房补助等，有一些地方政府甚至到海外招聘人才。

但我们也必须认识到的是：对于一些城市来说，吸引人才很难，留住人才更难。一般而言，留人就是用政策留人，事业留人，薪酬留人三种方式。事业留人是最重要的，最后才是薪酬留人。

雇主如何聚集优质人力资本

《哈佛商业评论》中文版：上述新技术的不断出现及人口红利的减少，对于企业或者组织来说意味着什么？

郭盛：科技的不断变化和人口红利的减少已经对企业内部组织以及外部商业环境都产生了持续的影响。整体而言，企业正在面临分化，一些企业表现相对困难，另一些企业则在扩张。传统制造业、零售业、房地产等等这些以前很热的行业，如果一直待在传统范畴里边，很可能会出问题；如果愿意打破边界，用技术去改造这个行业，抓住消费者的新需求，可能会做得好。而这也是企业的“痛点”之一，想升级换代，但却找不到合适的人；或者找到了合适的人，却没办法建立一个很好的组织架构把这些人留下来，这些都是问题。

《哈佛商业评论》中文版：问题表现在哪些方面？

郭盛：在知识经济和服务经济为主导的新经济形态不断发展之下，技术对企业组织产生了巨大影响，会让组织的边界越来越模糊，形成以共同目标为导向的内外部互通的灵活合作模式。不仅如此，雇佣关系也正在逐渐向“以人为本”回归，人才对于企业的重要性越来越高，但也表现出个体对企业的依赖性和忠诚度在下降，表现出员工在同行业或者跨行业的流动更加频繁：一方面，

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

对于个人来说，跳槽涨薪速度快，动辄翻倍。长期投入对于个人来说回报未必理想；另一方面，在短期主义盛行的商业环境中，企业在寿命短与人才流失的双重挑战下，生存与发展受到严重威胁，焦虑情绪蔓延。

《哈佛商业评论》中文版：这种变化，这是否也跟就业者们身上的代际特征有关？

郭盛：70 后是现实主义者，理想占少数；80 后是理想的现实主义者，随着年纪的变化越来越朝着现实走；90 后的特点是自我实现。越年长，看待生活和工作的眼光更成熟，因此会更容易和自己的内心达成平衡；与此同时，尤其 90 后，他们对互相之间的尊重特别看中，他们的自我认知特别强，所以对于尊重的要求也就非常高。

在这种情况下，以前相对不平等的雇佣关系，现在变得越来越平等。比如说创业合伙人这一形式所形成的不是雇佣关系，而是雇主与雇员相互之间更加平等的一个关系，这个就是劳动力市场发生的一个非常巨大的变化。因此，企业比任何时期都需要广开进贤之路，广纳天下英才以应对新雇佣关系。不仅如此，企业还应该在员工提出想法前，就能够充分满足员工的需求，并且给予更多。

《哈佛商业评论》中文版：为了吸引并保留人才，企业还能采取哪些应对措施？

郭盛：整体而言，企业更应倾向于以员工需求为核心打造雇主形象，传递品牌信息。企业与员工也迈向了合伙人的伙伴关系，应致力于为对方增加价值，帮助彼此走向成功。

首先，无论是你自己也好、员工也好，都要看到企业的发展前途。人力资源部门也好，作为 CEO 也好，最重要的工作就是让别人觉得有信心，这一点非常重要。

其次，对于“明星员工”，企业必须付出大量的钱给他们，这还不一定够，他偶尔还要闹脾气，还要辞职。用常规手段是留不住的，但你又不可能付上亿的工资给他，怎么办呢？企业要做的第一件事就是做明星价值和平台价值；第二、用期权或股票去激励员工；第三个比较重要，一定要做体系储备，而不是明星储备，构建这个储备，减少对个人的依赖程度。所有的激励方式都要提前“变现”，不要等员工离职了才实施。

第三，就企业的人力资源部门，可能有两个方面：其一，提倡人力资源行业的从业者能具备多专业主义。你要知道他在想什么、他要的是什么、怎么样才能让这个人的潜力发挥到最大的极致；其二，提倡“荷花精神”，人力资源部和其他很多部门必须要有更严密的合作。人力资源不再是一个成本部门，而是一个投资部门、一个收益部门。

在整个企业内部，也应该营造出一种“软实力”。伙伴关系只是其中的一个方面，此外还包括有非常统一的价值观甚至于使命感，这不仅能得到员工的集体认同，更能让员工在其中找到自己的归属感；另外就是赋权，让所有的员工都感觉到自己在整个组织当中是被赋权的。当非正式的组织和正式的组织能够有共同的方向，能够很好地结合起来，这个企业就会焕发出相当巨大的动力和活力往前走。

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

如果群里报告过期

请加微信联系我索取最新

1、每日微信群内分享7+最新重磅报告;

2、每日分享当日华尔街日报、金融时报

3、如果看到群里报告过期了，请扫码联系

4、行研报告均为公开版，权利归原作者所有，仅分发做内部学习

扫一扫二维码后台回复 加群

加入“研究报告”微信报告群。

liaohan.net nblax520.com